



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOSELMA MENDES DE SOUSA CARNEIRO

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DOS NOVOS CONCURSADOS DO
IFPB – CAMPUS SOUSA

SOUSA - PB
2011

JOSELMA MENDES DE SOUSA CARNEIRO

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DOS NOVOS CONCURSADOS DO
IFPB – CAMPUS SOUSA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Administração Pública.

Orientador: Professor Esp. Islania Andrade de Lira Delfino.

SOUSA - PB
2011

JOSELMA MENDES DE SOUSA CARNEIRO

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: o processo de socialização dos novos concursados do IFPB – Campus Sousa.

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão da Administração Pública da Universidade Federal de Campina Grande, com requisito à obtenção do Título de Especialista em Gestão da Administração Pública.

Banca Examinadora:

Data da aprovação: _____

Profª Orientadora Esp. Islania Andrade de Lira Delfino
Universidade Federal de Campina Grande - UGCG

Profº. Ms. Marconi A. Rodrigues
Universidade Federal de Campina Grande - UGCG

Profº. Ms. Vorster Queiroga Alves
Universidade Federal de Campina Grande - UGCG

Sousa, _____ de _____ de 2011.

AGRADECIMENTOS

À Deus por me tornar cada vez mais forte para enfrentar todos os obstáculos que a vida me impõe.

À minha orientadora por ter reservado uma parcela de seu tempo para socializar o conhecimento.

Aos meus colegas de curso pela grandeza do encontro.

Ao meu esposo e companheiro de todas as horas, pelo incentivo que me faz prosseguir para a conquista dos meus objetivos.

Aos meus filhos que são a força impulsionadora dessa caminhada.

Aos meus pais pelo amor incondicional.

“Enquanto suspiramos por uma vida sem dificuldades,
devemos nos lembrar que o carvalho cresce forte através
de ventos contrários e que os diamantes são formados
sob pressão.”

Pete Marshall

RESUMO

As contratações de servidores através de concursos públicos é uma demanda necessária ao bom andamento dos serviços que dá ensejo a uma preocupação para a área de gestão de pessoas das organizações públicas com relação à recepção e integração desses servidores. Questiona-se, se estas organizações mantêm uma forma específica de recepção dos mesmos e qual seria o melhor modo de oferecer aos novos servidores condições adequadas de trabalho e de integração no ambiente de trabalho sem prejudicar a eficiência das Instituições. Assim, esta pesquisa buscou dentro da área de gestão de pessoas no setor público investigar o processo de socialização dos novos concursados do Instituto Federal da Paraíba -IFPB – Campus de Sousa, no período de dezembro de 2009 à dezembro de 2010. Objetivou-se, inicialmente delinear o perfil dos novos concursados, verificando qual a imagem da organização que o servidor trouxe consigo e o impacto sentido pelo mesmo em seu processo de adaptação e por fim, investigar se existem ações da Instituição em prol da melhor socialização dos servidores. Para a consecução desses objetivos, inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico com vistas a identificar os principais modelos de gestão adotados pela Administração Pública, suas características e a influência exercida pelos mesmos na gestão de pessoas. Por meio de uma pesquisa quantitativa, utilizando-se do método de estudo de caso exploratório e descritivo e tendo como instrumento de pesquisa o questionário com questões fechadas, com o intuito de investigar o fenômeno da socialização na Instituição escolhida. Para isso, o questionário foi enviado por e-mail para todos os 53 servidores nomeados, dentro num período de um ano. Destes, conseguiu-se uma amostra bastante significativa de 29 servidores cujas respostas foram trabalhadas estatisticamente, de modo que se pudesse refutar, considerar e responder aos questionamentos do trabalho. Por fim, a análise dos dados constatou que apesar da Instituição alvo da pesquisa não ter um programa específico de socialização ou ambientação dos servidores, estes afirmaram que foram bem acolhidos, que não sentiram impacto na imagem que possuíam da Instituição anteriormente a sua entrada em exercício e principalmente sentiam que seu potencial estava sendo bem utilizado.

Palavras - chave: Administração Pública. Cultura organizacional. Socialização. Servidor.

ABSTRACT

The signings of servers through public tenders is a demand required for the smooth progress of services that gives rise to a concern for the area of personnel management of public organizations with respect to the reception and integration of these servers. Asks, if such organizations keeps a specific form of reception and what would be the best way to offer to new servers appropriate conditions of work and integration in the work environment without sacrificing the efficiency of the institutions. Thus, this research sought within the area of personnel management in the public sector to investigate the process of socialization of new gazetted Federal da Paraíba Institute-IFPB – Campus de Sousa, in the period December 2009 to December 2010. Purpose, initially outline the profile of the new gazetted, finding out what the image of the organization that the server brought with it and the impact felt by even in its process of adaptation and Lastly, investigate whether there are actions of the institution for the sake of better socialization of servers. To achieve those goals, initially, was conducted a bibliographic survey to identify the main management models adopted by public administration, its characteristics and the influence exercised by them in the management of people. By means of a quantitative research, using case study method exploratory and descriptive and research instrument the questionnaire with questions closed, in order to investigate the phenomenon of socialisation in the institution. To do this, the questionnaire was sent by email to all 53 nominated servers, within a period of one year. Of these, a significant sample of 29 servers whose replies were statistically worked, so that he could refute, consider and respond to inquiries from work. Finally, the analysis of the data found that despite the search target Institution not have a specific programme of socialization or ambiance of the servers, they stated that they were welcomed, not felt impact on the image they had of the institution prior to its entry into exercise and mainly felt that its potential was being well spent.

Keywords: Public Administration. Organizational culture. Socialization. Server

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Divisão do instrumento de pesquisa por temas.....	51
Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados	53
Gráfico 2 – Área de atuação.....	54
Gráfico 3 – Grau de instrução	54
Gráfico 4 – Ocupação anterior.....	55
Gráfico 5 – Motivo da participação no concurso.....	56
Gráfico 6 – Atendimento das expectativas individuais.....	56
Gráfico 7 – Imagem anterior da Instituição	57
Gráfico 8 – Alteração da imagem após o exercício.....	58
Gráfico 9 – Aspectos que contribuíram para a alteração da imagem.....	59
Gráfico 10 – O respondente entende que houve socialização.....	60
Gráfico 11 – Avaliação do processo de socialização porque passou.....	61
Gráfico 12 – Estratégias de socialização utilizadas em relação ao candidato.....	61
Gráfico 13 – Sentimento em relação ao setor.....	63
Gráfico 14 – Diferença entre as expectativas e a realidade encontrada.....	64
Gráfico 15 - Avaliação pessoal do primeiro ano de trabalho.....	65
Gráfico 16 - Como se sente profissionalmente.....	66
Gráfico 17 - O potencial pessoal está sendo utilizado.....	66
Gráfico 18 - Futuro profissional.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – CONTEXTO HISTÓRICO DE MUDANÇAS....	15
2.1.1 Da administração burocrática	17
2.1.2 Da administração gerencial	19
2.1.3 A gestão de pessoas nos modelos burocrático e gerencial.....	22
2.2 A CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAIS	26
2.2.1 O processo de organização do trabalho	28
2.2.2 Imagens da Organização	30
2.2.3 A organização pública	36
2.2.4 O papel do servidor público	38
2.3 A SOCIALIZAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES	41
2.3.1 Definindo Socialização	41
2.3.2 A socialização no serviço público	43
2.3.3 Integração e interação dos servidores	45
3 METODOLOGIA	48
3.1 CENÁRIO DA PESQUISA.....	49
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	50
3.3 INSTRUMENTO, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
4 ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1 PERFIL DOS SERVIDORES.....	53
4.2 PERCEPÇÃO QUANTO A IMAGEM DO IFPB.....	55
4.3 PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NO IFPB.....	59
4.4 EXPECTATIVAS QUANTO AO FUTURO NO IFPB.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	70

APÊNDICE A – TERMO DE ESCLARECIMENTO DA PESQUISA	73
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS SERVIDORES....	74

1 INTRODUÇÃO

O setor público brasileiro tem sofrido várias mudanças nas últimas décadas, fruto da globalização e da redemocratização após o regime militar. A redemocratização contribuiu para o aumento nas demandas sociais que obrigaram o Estado a repensar sua forma de gerir os serviços públicos, buscando maior eficiência no atendimento das demandas com a participação da sociedade em sua gestão, tentando contornar os muitos problemas.

No final do Século XX, a gestão dos serviços públicos, intencionando o abandono dos sistemas baseados na hierarquia burocrática e racionalista introduziu sistemas mais diversificados, baseados num modelo gerencialista o que exerceu grande influência nas concepções e práticas de organização do setor público.

O cenário atual, mais especificamente com relação às contratações de servidores através de concursos públicos realizados por imposição legal e a demanda que se faz necessária ao bom andamento dos serviços públicos, trazem consigo uma preocupação para a área de gestão de pessoas quanto ao processo de contratação e de adaptação da nova massa de servidores.

Parte-se de um contexto histórico inicial, caracterizado pela inexistência de concursos públicos, no qual os servidores eram convocados por meio de troca de favores e permaneciam intocáveis pelo resto da vida até o advento constitucional da exigência do concurso público em todos os âmbitos da Administração Pública, bem como as alterações práticas acarretadas a partir deste marco.

Sabe-se que no concurso público, as pessoas são submetidas à provas que buscam medir sua capacidade de assumir um cargo, o que se tornou obrigatório com o advento da CF/1988 e da Lei 8.112/1990. Mais adiante com a quebra da estabilidade e a obrigatoriedade de avaliações periódicas das atividades do servidor impostas pela Emenda Constitucional 19/1998, os servidores tiveram que se adaptar às condições de trabalho e servir adequadamente a população que nesse âmbito é o cliente maior.

A socialização de servidores na administração pública não tem sido ainda estudada como deveria pela sua importância para a integração dos servidores com os colegas de trabalho e com as normas e a cultura das organizações.

Como se vê, o servidor, atualmente, não possui mais a garantia do emprego eterno e deve, a todo o momento, buscar atender as perspectivas da Instituição em relação ao mesmo, mantendo-se atualizado com as exigências do serviço, além de procurar se qualificar para atender melhor as expectativas do seu público alvo.

Esse contexto evidencia a necessidade da Instituição receber e socializar os novos servidores, bem como manter ao longo dos anos uma atividade de capacitação dos mesmos, propiciando a atualização dos conhecimentos e a necessária aptidão para o trabalho a ser executado, favorecendo que este esteja apto a produzir resultados satisfatórios durante todo o período que estiver a sua disposição.

Surgem assim, um questionamento em relação a forma específica de recepção dos novos servidores, tanto com relação aos meios materiais, ou seja, de oferecer aos que chegam condições adequadas de trabalho, além da questão social no que se refere ao relacionamento dos servidores dentro da organização tendo em vista à eficiência das Instituições.

Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo geral investigar o processo de socialização dos novos concursados no IFPB – Campus de Sousa.

Para isto, é necessária a definição de alguns objetivos específicos a seguir: a) delinear o perfil dos novos concursados do Instituto Federal da Paraíba - IFPB Campus Sousa; b) verificar qual a imagem da organização que o servidor trouxe consigo e o impacto sentido pelo mesmo em seu processo de adaptação; c) identificar quais ações a Instituição utilizou para a socialização dos servidores; e d) levantar as expectativas profissionais para o futuro quanto à Instituição.

Para a consecução desses objetivos foi realizado inicialmente um levantamento bibliográfico com vistas a identificar alguns modelos de gestão adotados pela Administração Pública, suas características e a influência exercida pelos mesmos na gestão de pessoas; a cultura organizacional no que diz respeito ao recebimento dos novos membros, ao papel do servidor dentro da organização e a imagem que a organização exerce interna e externamente.

Em seguida passou-se a pesquisa de campo, tendo como método o estudo de caso e instrumento de pesquisa o questionário fechado que foi enviado aos servidores nomeados no último ano para o IFPB, Campus Sousa, instituição escolhida para a pesquisa por exercer importante papel na área educacional, formando todos os anos milhares de jovens em diversos cursos técnicos e

superiores. Além disso, a escolha deveu-se ao fato da pesquisadora ser servidora desta Instituição há mais de 15 anos, ter fácil acesso as informações e aos demais servidores, além da possibilidade de constatação *in loco* dos problemas com as políticas de socialização existentes.

A temática começou a tomar forma quando foram realizados pela Instituição dois concursos no último ano, visando ampliar o quadro de servidores e pelos quais foram nomeados vários servidores que, conseqüentemente, precisavam se adaptar a missão da Instituição, seus valores e sua cultura, daí a idéia de investigar a socialização que engloba essas questões.

Tomou-se a socialização como o processo que vai favorecer essa integração do servidor à Instituição, trazendo como benefícios visíveis a satisfação do mesmo com o que faz e a melhor prestação do serviço à comunidade.

Por fim, estudo é importante para que a Instituição tenha uma idéia de como o servidor visualiza seu processo de socialização, se ele foi favorável a sua atuação, se as ações realizadas pela organização foram suficientes para prepará-lo, o que reflete também no meio social, pois em sendo o IFPB uma Instituição muito conhecida na cidade e no Estado o modo como seus serviços são prestados repercute na sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma melhor compreensão deste estudo existem conceitos e definições necessárias a um melhor entendimento do que se busca alcançar com este trabalho monográfico. Desta feita entende-se necessário a busca conceitual do termo administrar, por ser este termo o princípio das várias definições que se seguirão para o desenvolvimento contextual e teórico do tema. Desse modo, toma-se o conceito de Meireles (2003, p. 83) para quem administrar é “gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias”

Segundo Chiavenato (2003, p.11) “a palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem”.

No entanto é preciso que se identifique de quem são os bens e interesses geridos, pois se forem individuais trata-se de administração particular, mas se forem de uma coletividade caracteriza-se a Administração Pública.

Assim, ao buscar um conceito de Administração Pública, Meireles (2003, P. 83) diz o seguinte: “é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum”.

Ele ainda traz a conceituação de administração pública em diversos sentidos, tais como:

o formal “conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (MEIRELLES, 2003, p. 63)

Dentro dessa perspectiva, cabem ainda duas definições importantes, quais sejam, a de órgão que na definição de Meirelles (2003, p. 66) “são centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus

agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem”; E a de agentes públicos, vistos pelo mesmo autor (2003, p.73) como “todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal”.

Sabe-se que os agentes públicos representam A classe dos quais são espécies, os agentes políticos, agentes honoríficos, agentes delegados, agentes credenciados e os agentes administrativos, sobre os quais recai a nossa pesquisa e que são “servidores públicos, com maior ou menor hierarquia, encargos e responsabilidades profissionais dentro do órgão ou da entidade a que servem, conforme o cargo, emprego ou a função em que estejam investidos” (MEIRELLES, 2003, p.78).

A Administração Pública na coordenação de atividades diversas que favorecem o bem estar social oferece serviços gratuitos à população que deles necessita por intermédio de seus agentes que tem como atribuição principal atender da melhor forma possível com presteza, imparcialidade e seguindo os demais princípios da Administração Pública contidos na Constituição Federal em seu artigo 37, *caput* todos os cidadãos que deles necessitam.

Para conhecer melhor a administração pública e seus princípios é necessário conhecer seus fundamentos históricos, ou seja, como os conceitos foram formados, o que será visto na próxima seção.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – CONTEXTO HISTÓRICO

Ao final da década de 70 e durante a década de 80, o Brasil passou por sucessivas crises e dificuldades econômicas, que levaram a predominância da racionalidade lógica da economicidade nos processos de modernização administrativa, impulsionando o esgotamento do modelo burocrático da gestão pública.

A esse esgotamento juntou-se a pressão exercida pelas crescentes demandas por participação política nos vários segmentos da sociedade o que resultou no texto da Constituição de 1988, que fez necessário a implantação de um novo aparelho administrativo que fosse eficiente e ágil para suprir as demandas sociais que aumentavam a cada período.

Assim, são dados os primeiros passos para a implantação de novo modelo para gerenciar a administração pública, dando ênfase a uma administração que precisava ser eficiente, com qualidade nos serviços prestados, priorizando necessidades vitais da coletividade.

Para Marini (2002), as demandas surgidas através do crescimento populacional, mudanças na estrutura demográfica, aparecimento de novas tecnologias aliadas à falta de crescimento econômico do Estado, foram os principais fatores responsáveis pelo surgimento do modelo gerencialista, que vem a tona como o novo paradigma, buscando superar as deficiências não mais suportadas pela velha forma burocrática de se administrar o setor público.

Para Chiavenato (2000) Gestão “é o ato de gerir, gerenciar, administrar atividades e todos os seus respectivos recursos”.

Como se sabe qualquer empresa ou organização para que obtenha êxito em suas atividades deve saber gerir os processos necessários a consecução de seus objetivos, tanto no que se refere aos meios materiais como e, principalmente aos sujeitos responsáveis por colocar em prática os seus objetivos, daí a necessidade da melhor administração e acompanhamentos da área de recursos humanos.

Como se sabe a gerência dos recursos humanos no setor público não segue os mesmos moldes do setor privado, posto que existem peculiaridades oriundas da natureza das organizações públicas. Dentre as peculiaridades pode-se, citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação do desempenho dos servidores, dentre outros.

Dessa forma, constata-se que são realidades bem diferentes, principalmente no que diz respeito à finalidade já que diferente das empresas privadas que visam aumento dos lucros, as organizações públicas buscam aumentar os níveis de eficiência e eficácia para uma melhor prestação do serviço público.

Oliver (2001, p.2) ressalta que no caso do setor público “se percebe uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos”.

No que tange aos novos servidores, para que estes consigam adaptar-se ao serviço público é importante que passem por um processo de socialização, que é um processo no qual o servidor vai adquirir o conhecimento e habilidades para assumir

seu papel dentro da organização. Essa aquisição de conhecimento pode ser feita através de manuais, por tentativa e erro, por treinamento, ou ainda, por um longo programa de aprendizagem.

No entanto, é necessário lembrar que a socialização não tem fim quando o servidor aprende seu papel dentro da organização, por ser um processo contínuo e difuso que dura toda a sua vida funcional.

O conhecimento adquirido pelo novo servidor sobre o trabalho e a organização é necessário para que o mesmo se sinta valorizado e membro importante no desenvolvimento de sua instituição.

Diante disso, para que se possa entender o processo de socialização, se torna necessário uma volta ao passado da administração pública a fim de resgatar os principais modelos de administração utilizados e como se deu a participação do servidor em cada um deles, pelo que se verá primeiro as características da administração burocrática.

2.1.1 Da Administração Burocrática

No estudo da administração pública percebe-se que esta, ao longo do tempo, tem passado por diversas fases, tentando adaptar-se as mudanças ocorridas na sociedade e ao modo como as pessoas encaram o trabalho dentro e fora das organizações nas diversas modalidades de administração.

Como se sabe, no contexto público, a burocracia substituiu o sistema patrimonialista das monarquias absolutas quando havia uma confusão patrimonial, já que o monarca em sua atuação, não separava o patrimônio próprio e o do estado.

Desta feita, a Administração Pública, no período colonial, não seguia normas gerais, hierarquias e definições de competências, pois a legislação da colônia, herança de Portugal, era constituída por determinações particulares e casuístas, que não obedeciam a um plano conjunto, havendo uma confusão de atribuições e poderes nos órgãos da administração geral e civil, ao mesmo tempo, que visava sobretudo, a arrecadação de tributos (PAULA, 2005, p. 105-106).

Para Bresser Pereira (1996) esta administração era incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgiram no século XIX

que exigiam a separação entre o Estado e o mercado, pois a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla.

A teoria da burocracia que teve como fundador principal Max Weber buscou auxiliar as organizações e empresas, profissionalizando-as, bem como as separando da propriedade familiar como forma de proteger o Estado do patrimonialismo e dotá-lo de maior capacidade de gerir seus negócios e atividades.

Segundo Paula (2005, p.54) “o tipo ideal de organização burocrática descrito por Weber é a baseada na dominação racional-legal e caracterizada pelo formalismo, impessoalidade e administração profissional”.

A administração pública tal qual a privada buscou uma adequação para atender as necessidades do seu público alvo. Algumas inovações aconteceram, porém, devido a própria natureza do serviço, no entanto, mudanças radicais efetivas são difíceis de serem postas em prática.

Dentre as várias teorias implantadas para o desenvolvimento da administração, tem-se a burocracia, talvez como a primeira a tentar organizar o modo como os serviços públicos seriam oferecidos a população.

Para Silva (2008, p. 357),

a estrutura burocrática tem sido intensamente criticada, principalmente após a década de 1960, quando dois pesquisadores ingleses, Burns e Stalker, fizeram uma pesquisa para verificar como diferentes formas organizacionais poderiam ser bem sucedidas dependendo da natureza do ambiente externo. Verificaram que as formas burocráticas chamadas organizações mecanísticas – são bem-sucedidas em ambientes estáveis e com pouquíssimas mudanças.

Desse modo, é fácil perceber que este tipo de administração passa por dificuldades com relação às mudanças contínuas, por isso, hoje, o termo se tornou sinônimo de demora e excesso de exigências o que deixa a maioria da população que necessita dos serviços públicos insatisfeita.

Partindo para a definição do termo burocracia tem-se que esta significa “estrutura de organização dos serviços e funcionários públicos de acordo com procedimentos rígidos e uma rotina fixa” (SARAIVA, 2010 p.151).

Quanto à origem, Silva (2008, p. 145) afirma que a burocracia surgiu

na Europa no início do século XX como alternativa às teorias conhecidas, visto que buscava a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo baseado no estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade.

A visão burocrática teve grande influência no estudo da administração, sendo esta um campo natural para sua aplicação, já que as atividades nesse meio se utilizam de papéis e documentos movimentados em sequência contínua entre as várias unidades componentes da estrutura organizacional (SILVA, 2008, p. 145).

Neste sentido o entendimento de Macedo (2007, p.48) é que “as organizações burocráticas reprimem fortemente o comportamento inovador ao impor relações impessoais orientadas por procedimentos padronizados e, não raro uma liderança autoritária”.

Desse modo, entende-se que a burocracia causa dificuldades para a gerência das organizações públicas por terem estas, da mesma forma que as organizações privadas, a necessidade de se adequarem às constantes mudanças sociais, políticas e econômicas.

Assim, como forma de adaptar-se às mudanças a administração pública introduziu a administração gerencial que, dentre outras características tentou descentralizar os serviços mantendo maior fiscalização e responsabilização dos servidores o que será visto na próxima seção.

2.1.2 Da Administração Gerencial

A administração gerencial começou a ser desenhada no Brasil, no setor público com a criação da primeira autarquia que tinha o objetivo de descentralizar os serviços e reduzir os rigorosos requisitos burocráticos da administração direta, porém uma reforma substancial, tentando implantar a administração gerencial só foi sentida na década de 60 por meio do Decreto-Lei 200/1967.

Em crítica a administração pública, Marx chegou a afirmar que o Estado era o "comitê executivo da burguesia", isto hoje pode ser refutado, pois nas democracias modernas o Estado se transformou num instrumento que possibilita as sociedades

alcançarem seus objetivos políticos (PEREIRA, 2008). Porém, para Paula (2005, p. 98) a lógica gerencialista vem desafiando a democracia já que reduz a importância dos eleitores nas escolhas sociais e favorece a inserção de organizações empresariais nas campanhas políticas, apoiando partidos e candidatos.

A estrutura pública voltada para administração gerencial exigiu a existência de atividades desempenhadas pelo Estado e os tipos básicos de propriedade e organizações correspondentes que caracterizam as sociedades modernas, dentre as mais conhecidas estão: a propriedade estatal e a propriedade privada. Tal distinção entre público e privado tem como base o objetivo perseguido pela organização. Se este for o lucro, teremos uma organização privada; se, ao contrário, for o interesse público, teremos uma organização pública. No entanto, ainda quando se fala em organizações públicas, pode-se distinguir entre as estatais e não-estatais. Estas possuem algumas especificidades, não visam o lucro e estão voltadas para o interesse público, mas sem fazer parte da organização do Estado e no que se refere aos empregados, estes estão sujeitos ao direito civil ou privado. Por outro lado, se os servidores forem regidos pelo direito público ou administrativo, sendo conhecidos como estatutários, a organização faz parte da estrutura do Estado, sendo então denominadas de estatais.

Desta feita, a administração gerencial, seguindo o modelo das organizações privadas e suas práticas gerenciais desenvolvidas no século XX, buscou voltar a sua ação para atender o cliente cidadão, tendo mecanismos de responsabilização inspirados na administração de empresas, visando a excelência através da persecução de objetivos propostos. Seus princípios, no entanto, continuam sendo retirados da teoria e da ciência política.

O objetivo das organizações públicas na visão gerencial é o interesse público, sendo coordenado pelo sistema administrativo e legal. Atende ainda a forma de responsabilização de seus agentes na esfera pública. Assim, não se deve pensar que a organização gerencial deixou de tratar o cidadão como cidadão, mas tenta reconhecer seus direitos a um melhor e mais eficiente serviço, devendo o Estado encontrar formas de propiciar um serviço de qualidade no tempo certo.

Para isso, a reforma da gestão pública buscou descentralizar os serviços, delegando poder aos níveis inferiores da administração, ao tempo em que o núcleo administrativo se torna mais forte e os mecanismos de responsabilidade social mais eficazes, já que a descentralização não é total, pois a reforma gerencial separa a

formulação de políticas a cargo do poder central, da execução que é descentralizada.

Nesse contexto, Paula (2005, p. 82) adverte que segundo os críticos,

esse modelo de gestão reforça o poder das instâncias executivas, pois estabelece uma estrutura para o aparelho do Estado que centraliza o poder de decisão na cúpula gerencial, já que estabelece que a formulação das políticas públicas é uma atribuição exclusiva dos ministérios e secretarias do Estado.

Alguns autores apresentam a reforma gerencial como um passo adiante em relação à reforma burocrática, por prever novas formas de controle e responsabilização, tendo como parâmetro a administração burocrática na qual a responsabilização dava-se através de normas exaustivas, supervisão hierárquica direta e mecanismos de auditoria.

Na administração gerencial inseriu-se uma administração por resultados ou objetivos, uma competição administrada visando a excelência e responsabilidade social, sem deixar de lado, totalmente, as regras anteriores da administração burocrática, com a intenção de dar mais dinamismo e rapidez aos serviços realizados pelo poder público e atender com mais eficiência aos cidadãos.

No entanto, na visão de Paula (2005, p. 141),

a implementação do modelo gerencialista de gestão pública não resultou em uma ruptura com a linha tecnocrática, além de continuar reproduzindo o autoritarismo e o patrimonialismo, pois o processo decisório continuou como um monopólio do núcleo estratégico do Estado e das instâncias executivas, e o ideal tecnocrático foi reconstituído pela nova política de recursos humanos. Por outro lado, a despeito do discurso participativo da nova administração pública, a estrutura e a dinâmica do Estado pós-reforma não garantiram uma inserção da sociedade civil nas decisões e na formulação de políticas públicas.

Oportuno lembrar que, apesar de a administração gerencial ter por objetivo descentralizar os serviços, transferindo-os para agências e organizações sociais, a formulação dessas políticas continua centralizada, mas a autoridade pode delegar

poderes na medida em que pode usar eficazmente mecanismos de responsabilidade gerencial.

Por fim, destaque-se que a administração burocrática utiliza-se da centralização do poder, enquanto a administração gerencial utiliza-se da descentralização que não reduz o controle sobre os resultados, mas ao contrário, consegue chegar aos serviços cada vez mais próximos do cidadão, sendo reversível quando não atingir o fim proposto. Em ambos os tipos de administração, merece destaque o papel do servidor como responsável direto da implementação das mesmas, o que sugere a necessidade de estudar sua atuação era tratada nos modelos estudados, como visto a seguir.

2.1.3 A gestão de pessoas nos modelos burocrático e gerencial

Ao Estado, nas últimas décadas tem sido imposta a efetividade como resposta ao processo de globalização que acirrou a competição entre os países. Para que este seja capaz de criar estratégias e metas compatíveis com as demandas da sociedade, conseguindo atendê-las efetivamente, passou a ser imprescindível uma reorganização administrativa com critérios de gestão que possam reduzir custos, buscar maior articulação com a sociedade, definir prioridades através do debate nos diversos níveis da gestão, além de cobrar resultados de todas as ações postas em prática.

Para isso, se faz necessária certa racionalidade impessoal norteada por regras que possibilitem a padronização dos processos e igualdade no tratamento dos casos, o que determinará as relações de poder e subordinação, bem como a distribuição das atividades a serem executadas buscando atender aos objetivos da organização.

No entanto, infelizmente a normatização dos procedimentos leva irremediavelmente a um ambiente em que se torna impossível a informalidade e uma maior flexibilidade no gerenciamento, deixando de privilegiar o elemento humano na organização, por isso a rigidez burocrática pode determinar desajustes, conflitos entre o servidor e o público, levando ao entendimento de que as normas são imutáveis por emanarem da burocracia.

Ao tempo que a inércia organizacional engessada pelas múltiplas e variadas normas as quais seus membros ficam presos geram um processo de acomodação de interesses, desestímulo e resistência a mudanças, que em conjunto com a isonomia salarial e a não cobrança de resultados, marcam o perfil da maior parte das organizações, em particular as organizações públicas.

A intenção da nova administração pública é criar nos servidores um sentimento de compromisso com a organização para enfrentar as mudanças constantes no contexto social em que esta está inserida, tendo como principal tarefa, a atualização constante dos serviços prestados ao público, visando sua maior eficiência e humanização.

Segundo Macedo (2007, p.49), “na dinâmica da gestão burocrática, o indivíduo tem um papel estabelecido por outros, a ser exercido de maneira padronizada, em hora e local determinados, tendo de conviver com um grupo de trabalho formado por estranhos e obedecer a superiores distantes”.

Contudo, o êxito das organizações depende de as mesmas e seus participantes buscarem a excelência e de serem capazes de adaptarem-se as mudanças, produzindo e incorporando o novo para sobreviverem.

A combinação entre a dominação patrimonial tradicional e a dominação burocrática deu origem a um patrimonialismo burocrático, onde as posições de poder são predominantemente ocupadas por grupos funcionais especializados que controlam a economia através do saber técnico (PAULA, 2005, p. 107).

Desta forma, percebe-se que “a gestão burocrática é caracterizada pelo formalismo que exige das pessoas padrões técnicos e comportamentais preestabelecidos, não sobrando espaço para a autonomia” (MACEDO, 2007, p. 44).

Por outro lado, Macedo (2007, p. 45) afirma que “a maior participação no processo decisório e a flexibilidade da produção de bens e serviços requerem trabalhadores com conhecimentos mais amplos, além de técnicos específicos para a realização de suas atividades”.

De acordo com Motta (1997), gerenciar uma empresa privada ou uma organização pública nos dias atuais é gerenciar a mudança, enfrentando alterações rápidas e complexas, confrontando-se com ambiguidades, compreendendo a necessidade de novos produtos e serviços, garantindo um sentido de direção em meio às intempéries e à vulnerabilidade, mantendo a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir.

Do mesmo modo, Macedo (2007, p.46) entende que “atualmente as empresas dependem da inovação para sobreviver e sendo esta uma contribuição humana faz-se necessário obter o comportamento das pessoas, tendo em vista os valores e as metas da organização”.

Desse modo, o novo contexto organizacional na gestão do trabalho impõe aos sujeitos, a necessidade de certa flexibilidade para adaptar-se a ambientes em plena transformação e também uma abertura para novas tecnologias, hábitos e modo de enfrentar o mercado de trabalho.

A mudança do papel do servidor pode ser identificada num breve resumo dos momentos que formataram o setor público para a administração gerencial, passando conforme Paula (2005, p. 13) por três momentos,

O primeiro [...] treinou o servidor público e estruturou a burocracia para atuar como agente do processo de desenvolvimento do país e que tinha no planejamento o instrumento principal da ação gerencial. No segundo momento (valorizando a partir da última década do século XX), o funcionário público e a estrutura organizacional foram considerados como ineficientes e aqueles servidores que permaneciam no sistema deveriam ser capacitados para não mais planejar, mas sim, regular, controlar e auditar, que seriam suas novas funções. No terceiro momento, o que vivemos, foi gerada uma expectativa, pré-eleição, de valorização do servidor público bem como de que o aparato público poderia voltar a desempenhar um papel ativo no destino do país.

É notável que os processos de reestruturação organizacional exigem um novo perfil de trabalhador, sujeito da reestruturação do trabalho, que, ao experimentar essas transformações, tem sua vida significativamente alterada por elas. Trata-se de transformações que trazem implicações no seu modo de viver, pois os novos trabalhadores, em particular, no setor público, também acabam tendo que ser mais flexíveis para poderem se adaptar aos novos sistemas de trabalho que demanda também maior qualificação e capacidade de adaptação desses servidores.

No setor público brasileiro, nos últimos tempos, existe um movimento em busca da implantação da administração gerencial das organizações governamentais com a reestruturação dos processos de trabalho e a revisão de seus padrões de gestão buscando uma melhora da qualidade do serviço.

Para que se tenha qualidade e efetividade nas organizações públicas, a exemplo das organizações privadas, aquelas devem, além da implantação das

novas tecnologias, adotarem novas práticas de gestão que levem a produtividade e a efetividade para o atendimento das demandas que se apresentem na sociedade.

Desta feita, se faz necessária uma alteração no modo de gestão das relações interpessoais dentro das organizações públicas que requer o ajustamento ao novo ambiente com padrões de comportamento, posturas e habilidades diferentes dos já existentes.

O trabalhador das organizações públicas em mudança tem um papel diferenciado, pois ao tempo que serve ao público no seu ofício também é cliente de serviços e nesta relação singular recebe os resultados das mudanças pelas quais também é responsável.

Assim, a grande preocupação atual deixa de ser sobre a constatação de problemas, necessidade ou rapidez da mudança, e se volta para a possibilidade do ser humano controlar o processo de reestruturação organizacional. Nas organizações públicas, em especial, buscam-se novas referências valorativas que irão orientar a reconstrução de novas formas de conceber o trabalho e que, ao incidirem sobre o modo de trabalho, poderão afetar a subjetividade de maneira particular.

O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública criado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE e que teve continuidade mesmo após sua extinção, valorizava os mesmos princípios dos programas de qualidade total implementados no setor privado que são: satisfação dos clientes, constância de propósitos, melhoria contínua, gestão participativa, envolvimento e valorização dos servidores públicos, sendo visto como um instrumento para a mudança da cultura burocrática para a cultura gerencial, necessária à implementação de um novo modelo de gestão do Estado que valorizava a participação e a iniciativa do servidor público (PAULA, 2005, p.131).

Desta feita, a nova política de recursos humanos se baseia nas alterações realizadas no regime de contratação e gestão do funcionalismo público com a Emenda Constitucional nº 1/1998 que trouxe como principais mudanças: a flexibilidade da estabilidade nos cargos por insuficiência de desempenho ou por excesso de quadros, além também de extinguir o Regime Jurídico Único para os servidores públicos, possibilitando contratação de servidores em regime celetista e um regime de emprego público nas atividades não exclusivas do Estado (PAULA, 2005, p.132).

Por isso, para compreender a mudança organizacional, torna-se, então, essencial considerar o modo pelo qual o sujeito se posiciona frente a esse processo, tomando como referência o que ele diz sobre isso. Em outras palavras conhecer, com base no discurso do sujeito, como a mudança é por ele compreendida, como ele dá significado ao processo de reestruturação do trabalho e como se adapta ao mesmo.

Portanto, a importância desta pesquisa se detém sobre um momento essencial, vivido pelo servidor nas organizações públicas que é o de sua entrada na administração, seu primeiro contato com a mesma e como a organização se posiciona frente à necessidade deste de se adaptar ao ambiente e aos colegas de trabalho, contribuindo para a missão da organização, sendo necessária uma revisão mesmo que superficial, por não ser o foco principal do estudo, mas que interessa a contextualização do mesmo, da conceituação do que são cultura e clima organizacionais.

2.2 A CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAIS

As organizações detêm entre suas paredes, muito mais que estrutura física e mobiliário, pois o que realmente dá vida e é capaz de fazer a diferença na sociedade, criando, transformando e finalizando processos são as pessoas, ou seja, a massa de trabalhadores a disposição das mesmas.

Sendo o centro vivo de qualquer organização é natural que os trabalhadores sejam responsáveis pela formação também de sua cultura. Desse modo, pode-se dizer que a cultura organizacional é um conceito subjetivo, surgindo essencialmente a partir das atividades, atitudes e da vivência dos seus trabalhadores.

De acordo com Matias (2008, p.16),

a cultura organizacional é aprendida e apreendida por meio de processos de socialização tanto no nível social como no organizacional. [...] nesse processo as pessoas transportam os seus conhecimentos técnicos, emoções, expectativas e demais características de suas personalidades.

No mesmo sentido, Macedo (2007, p.125) afirma que a cultura organizacional é um “conjunto de valores e tradições que caracterizam uma determinada organização”.

Por isso, Van Mannem (*apud* Fleury, 2002, p.166) diz que,

conhecer a cultura organizacional, sua influência na gestão de suas atividades não é suficiente. É essencial a compreensão de que essa cultura é transmitida ou apreendida pelos participantes da organização o que possibilita seu gerenciamento.

Com relação à Administração Pública, Matias (2008, p.17) diz que tais organizações possuem uma “cultura organizacional estável e madura que tende a estar estruturada por padrões não escritos, organizadas por um elenco de regras de caráter impessoal que contribui para delimitar o espaço organizacional”.

Ao mesmo tempo, pode-se ter dentro de uma definição mais ampla de cultura, o entendimento mais específico de clima organizacional que segundo Macêdo (2007, p. 126) “reflete a percepção que as pessoas têm das respostas às suas demandas e perspectivas pessoais dentro da organização que também influencia fortemente a motivação do grupo”

Do mesmo modo, Silva (2008, p.264) afirma que “cada organização é um sistema complexo com uma cultura específica que se reflete no que se denomina clima organizacional”.

Sendo assim, o clima organizacional pode ser considerado como “o resultado da análise de como as pessoas se sentem em relação à organização, seu modo de administrar, bem como, aos relacionamentos interpessoais existentes” (OLIVEIRA, 2008, p.168).

No mesmo sentido, Teixeira (2002 *apud* MÓL, 2010, p. 20) afirma que,

clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica. O clima organizacional é formado pela identificação das pessoas com a empresa, principalmente em relação aos desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, oportunidade de carreira, programas de treinamento, ambiente de aprendizagem e ambiente acolhedor.

Por sua vez, o Clima organizacional representa para Silva (2008, p.387) “a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos dos modelos de gestão e das políticas empresariais refletidas nos relacionamentos interpessoais”.

Nessa perspectiva, a entrada de novos servidores deve ser acompanhada de perto, visto que o novo elemento a compor um grupo de trabalho, pode influenciar no clima organizacional, trazendo experiências vivenciadas em suas atividades anteriores que podem ser positivas ou negativas para a organização que o recebe.

Assim, tem-se a necessidade de buscar incorporar no novo membro as vivências, regras e, principalmente a missão institucional que são aspectos presentes na cultura existente que são necessários a sua adaptação. Todos esses aspectos fazem parte do processo de organização do trabalho dentro da organização e serão trabalhados na seção seguinte.

2.2.1 O processo de organização do trabalho

Para uma análise do processo de organização do trabalho é preciso remontar ao surgimento das relações industriais e da situação de subordinação que envolveu as relações entre empregados e empregadores, pois segundo Morgan (2010, p.289) “a administração moderna foi gerada a partir do sistema de trabalho assalariado que substituiu o trabalho escravo e no qual os lucros passaram a depender da eficiência no uso do tempo e da força de trabalho”.

No emprego do trabalho assalariado, por sua vez, os capitalistas deram maior ênfase a eficiência na utilização do tempo trabalhado, buscando cada vez mais o controle do processo de produção. Assim, a fixação do sistema salarial provocou consequências definitivas na organização do processo de trabalho. (MORGAN, 2010, p.289)

Dentro do tema da organização do trabalho no setor público se faz necessário antes compreender a dimensão do termo trabalho e os efeitos que dele derivam. Para Freitas (2000, p. 162) o “trabalho é importante fonte de referência para o indivíduo. A relação do indivíduo com seu trabalho vai além da mera necessidade econômica de sobrevivência material, ela dá uma satisfação ao ideal do ego”.

Desta feita, grande parte dos trabalhadores é recrutada por organizações que buscam, selecionam, treinam e acompanham os mesmos enquanto estão a serviço de seus quadros, o que não se dá de forma diferente na administração pública com algumas especificidades.

Segundo Chiavenato (2003, p.2), a “administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa [...] e que trata de planejamento da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho.

No mesmo rumo, o entendimento de Silva (2008, p.44) esclarece que “a estrutura organizacional é definida como um sistema de suporte de relacionamentos consistentes entre as várias posições dentro de uma organização”

No âmbito do serviço público federal, os trabalhadores são recrutados por concurso público de provas e provas e títulos que avaliam os conhecimentos adquiridos pelos concorrentes em sua vida escolar, bem como sua experiência de trabalho, obedecendo para este processo a todo um aparato de leis que normatizam todos esses estágios.

Quando membro dos quadros de uma organização pública o servidor deve obediência hierárquica, mediante quadro de funções da Instituição a qual pertence, conforme previsto em Lei e regulamentos próprios.

Segundo Silva (2008, p.264), a

organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de coordenação que existe em uma base relativamente contínua em um ambiente e que se engaja em atividades relacionadas, usualmente com um conjunto de objetivos.

Como coletividade, a organização pública tem um padrão diferenciador caracterizado por ser pago por dinheiro público, devendo mostrar a sociedade a sua identidade, através da qualidade na prestação de seus serviços.

Assim, “grande influência exerce a diversidade da força de trabalho” (SILVA, 2008, p.44), que representa a existência de diferenças em uma ou mais dimensões importantes com idade, gênero ou etnia entre pessoas, grupos ou organizações.

No entanto, é preciso que essa diversidade siga um mesmo fluxo que vai ser delineado além das normas gerais e regimento da Instituição pelo conhecimento das

estruturas básicas de toda organização, quais sejam, sua missão responsável por demonstrar o papel da organização em face da realidade e dos objetivos que lhe são propostos.

No que tange as relações de trabalho entre os servidores públicos e o Estado sabe-se que esta sempre ocorreu de forma unilateral, de modo que as mudanças ocorrem a qualquer momento e sem prévio aviso, conforme os interesses da administração pública.

Assim, confirma o pensamento de Meirelles (1976, p.374), para quem

no interesse do serviço público,[...], ainda que em seu prejuízo pessoal; os [...] direitos podem ser restringidos e as suas obrigações ampliadas, sem necessidade de sua aquiescência e sem que possa, opor-se às modificações unilateral da administração..

Contudo, a Constituição de 1988, em seu artigo 37 veio estabelecer o equilíbrio entre o Poder Público e seu quadro de pessoal, pois não só amparou os interesses dos servidores, mas também garantiu ao Estado, meios para administrar, atendendo os princípios constitucionais que balizam a administração e a sua estrutura.

No entanto, tais dispositivos legais não são garantias de que as Instituições e as pessoas que fazem parte de sua gestão estejam inteiramente integradas aos seus objetivos, pois a visão da Instituição e de seu papel como tal, adotada pelos servidores vai depender de diversos fatores, inclusive a socialização de valores, que serão responsáveis por formar e repassar imagem da Instituição para o servidor e para a sociedade.

2.2.2 Imagens da Organização

No que tange as várias representações que a organização exerceu e exerce no meio social, político e econômico far-se-á uma análise com base na obra de

Morgan (2010), pois o mesmo traz um estudo mais completo e que serve de referência para diversos autores que tratam do tema.

No que diz respeito às várias imagens tratadas pelo autor ao longo de sua obra "Imagens da Organização", algumas são de fundamental importância para o entendimento de como se dá o processo de socialização dentro das organizações.

Assim, apresentar-se-á aqui a visão de Morgan das organizações como máquinas, visando entender o papel dos servidores dentro da administração burocrática; as organizações vistas como organismos dentro de um sistema; as organizações vistas como culturas, visando à análise da cultura organizacional; as organizações como sistemas políticos e, finalmente, como dominação, através do jogo de poder.

Com relação ao tratamento das organizações como máquinas Morgan (2010, p.24) entende que,

estas "são comumente chamadas de burocracias. Mas a maioria das organizações são até certo ponto burocratizadas devido à maneira mecanicista de pensamento que delineou os mais fundamentais conceitos de tudo aquilo que sejam as organizações [...] existe uma tendência em esperar que operem como máquinas de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível".

Tem-se um o retrato claro dessa imagem exercida pela organização, ao analisar

os princípios da teoria clássica da administração, em que a organização é concebida como uma rede de partes: departamentos funcionais, tais como produção, marketing, finanças que são mais bem especificados como rede de cargos precisamente definidos. (MORGAN, 2010, p.29)

Como um exemplo clássico desse tipo de representação Morgan (2010, p.33) cita:

as cadeias de refeições rápidas nas quais [...] o trabalho é frequentemente organizado nos mínimos detalhes à partir de seu planejamento que analisa

o processo de produção, encontrando os procedimentos mais eficientes, alocando-os, então sob forma de tarefas especializadas a pessoas treinadas para desempenhá-las de maneira muito precisa.

Assim, para Morgan (2010, p.34) nessa visão de organização "os homens nada mais eram do que "mãos" ou "força de trabalho" a energia ou força requerida para tocar a máquina organizacional".

Por outro lado, tem-se a organização vista como um sistema, entendimento que segundo Morgan (2010, p.48) foi "desenvolvido nos anos 50 e 60, [...] fundamentando-se no princípio de que as organizações como organismos estão "abertos" ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente, caso queiram sobreviver".

Desse modo, muito valorizada foi, nessa época, a concepção de sistemas abertos que na definição de Morgan (2010, p.34) são "sistemas orgânicos, seja uma célula do organismo complexo, seja uma população de organismos, existem num contínuo processo de trocas com os seus ambientes".

Partindo dessa visão, nota-se a ênfase dada ao ambiente que circunda a organização, fato ao qual os teóricos clássicos deram pouca importância, visualizando a organização do ponto de vista interno, ou seja, como um sistema mecânico fechado em si mesmo, preocupando-se com os princípios do planejamento interno (MORGAN, 2010, p.49), visão já superada nos dias de hoje com o fenômeno da globalização e principalmente, com a abertura do mercado.

Contudo, Morgan (2010, p.53) adverte que as "organizações como sistemas abertos [] necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais".

Tendo em vista a visão das organizações como cultura, inicialmente Morgan (2010, p.115) traz a definição do termo afirmando que este "derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra" ou que ainda "[...] refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidiano".

Desta feita, o autor lembra que "a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social". (MORGAN, 2010, p.34)

Assim, do mesmo modo que “os valores tribais da sociedade, crenças e tradições podem estar baseados em parentesco ou outras estruturas sociais, muitos aspectos de uma cultura organizacional estão, portanto, baseados em aspectos rotineiros das práticas diárias” (MORGAN,2010, p.137).

No entanto, para Morgan (2010, p.138),

[...] a cultura de uma organização vai muito mais profundamente do que isto. Lemas, linguagem educativa, símbolos, história, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional, simplesmente oferecem pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado mantido, seja nos seus aspectos mais banais, seja nos seus aspectos mais contundentes.

Desse modo, pode-se entender que é a cultura de uma organização transmite uma forte ideia ou imagem da mesma para a sociedade e, conforme Morgan (2010, p.144),

a cultura corporativa baseia-se em capacidades, características e incapacidades que como um resultado da evolução da cultura se transformaram nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construída dentro das atitudes e de enfoques dos seus empregados.

Passando para a visão da organização como sistemas políticos, visualizam-se, necessariamente, os interesses que são “um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção”. (MORGAN, 2010, p. 153)

Daí surge também, o conceito de poder que é segundo Morgan (2010, p.163), “o meio através do qual os conflitos de interesses são afinal resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”.

Por sua vez, Morgan (2010, p.152) esclarece que,

a política de uma organização é claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo da atividade organizacional.

Destaque-se que “a política organizacional nasce quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente. Essa diversidade cria uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos”. (MORGAN, 2010, p.152)

Sendo assim, como bem afirma Morgan (2010, p.159),

a organização como um todo é, então, frequentemente obrigada a funcionar com um grau mínimo de consenso. Isto permite que [] a mesma sobreviva enquanto reconhece a diversidade de objetivos e de aspirações de seus membros.

Portanto, “os objetivos [...], a estrutura, a tecnologia, a estrutura de cargos, estilo de liderança e outros aspectos formais do funcionamento organizacional tem uma dimensão política da mesma forma que o mais obvio jogo de poder e conflitos”. (MORGAN, 2010, p.200)

Por fim, no que tange a visão da organização como um instrumento de dominação é preciso esclarecer que as “organizações são frequentemente usadas como instrumentos de dominação que maximizam os interesses egoístas de uma elite à custa dos interesses dos outros”. (MORGAN, 2010, p.280)

Para o autor a dominação existe desde a formação das primeiras organizações, quando houve a passagem da escravidão inicial explícita à escravidão regrada e abalizada pelos poderes públicos, em que os trabalhadores davam sua força de trabalho desde crianças, em ambientes desprovidos de qualquer tipo de conforto, em jornadas intensas de trabalho, em troca de salários ínfimos. Assim, toda a força de trabalho de milhares de trabalhadores servia e ainda serve para engordar os cofres de poucos empregadores.

Segundo Morgan (2010, p.281),

ao longo da história, organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros. Isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica de empresa moderna, desde as suas raízes na antiguidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império.

Tendo em vista o conceito de dominação, pode-se dizer ainda, no entendimento de Morgan (2010, p.284) que,

a dominação pode ocorrer de muitas maneiras diferentes. Primeiro e mais obviamente, dominação surge quando uma ou mais pessoas coagem outras através de uso direto de ameaça ou força. Entretanto, dominação também de formas mais sutis: quando aquele que dita as regras pode impor a sua vontade sobre outros, sendo, ao mesmo tempo, percebido como tendo o direito de fazer isto[...] identificou três tipos de dominação social que podem tornar-se formas legítimas de autoridade ou poder. Qualificou-as em carismática, tradicional e racional-legal

Por fim, o autor adverte que,

apesar dos avanços importantes, a exploração implícita ou explícita de empregados persiste. As organizações modernas desempenham parte significativa na criação e sustentação de uma classe trabalhadora de servidores "secundários", na diminuição do grau de especialização do trabalho, na produção sistemática de iniquidades, na segmentação dos mercados [...] e na institucionalização da discriminação,

Como visto, a dominação é algo inerente às organizações e junto com ela as relações de poder que colocam patrões e empregados em patamares diferentes, no entanto, com responsabilidades imprescindíveis ao desenvolvimento destas, tendo que harmonizar-se em prol dos objetivos comuns.

O entendimento das organizações, em especial as públicas, e suas múltiplas faces aqui analisadas por Morgan, é imprescindível, pois não existe organização que preencha apenas uma delas, ao contrário as organizações são um misto de todas, em determinado tempo e situação econômica vivida na sociedade, por isso a compreensão da missão, dos objetivos e das metas de qualquer organização passa por uma análise comportamental do seu papel no meio em que está inserida.

Assim, entender as diversas nuances que a organização pode incorporar e transmitir como padrão a ser seguido por seus empregados, ajuda a compreender melhor como se deu o processo de socialização dos novos concursados do IFPB, Campus Sousa, saber se a imagem anterior que trouxeram se confirmou ou se foi transformada em decorrência do modo que foram trabalhados os valores institucionais no processo de socialização utilizado. No entanto, antes de adentrar ao processo de socialização em si, é necessário conhecer a organização pública e suas principais características o que se dará na próxima seção.

2.2.3 A organização pública

No âmbito do trabalho existe uma grande divisão de mercado que absorve o material humano, quais sejam, as organizações privadas e as organizações públicas. Ambas obedecem a sistemas e regras diversos para recrutamento, seleção, treinamento e permanência em seus quadros de trabalhadores. Como se vê a junção desses diversos fatores é que forma a denominada cultura organizacional.

Segundo SILVA (2008, p.44),

todas as organizações precisam de objetivos claros, os quais vão determinar a natureza das entradas, a série das atividades para alcançar as saídas e a realização das metas organizacionais. O feedback sobre o desempenho do sistema e os efeitos das operações sobre o ambiente são medidas em termos de consecução dos objetivos e intenções.

Assim, o aspecto diferencial da organização pública vai ser o fato de ser gerida pelo poder público, seguindo normas rígidas e procedimentos padronizados que não são diferentes para as instituições de ensino, tal qual a que é objeto desta pesquisa.

Assim, Tachizawa (2006, p. 44), entende que,

uma organização, ou uma instituição de ensino, como um organismo vivo, é um agrupamento humano em interação que, ao se relacionar entre si e com o meio externo, através de sua estrutura interna de poder faz uma

construção social da realidade que lhe propicia a sobrevivência como unidade, segundo os mesmos princípios pelos quais mutações são preservadas dentro de cadeias ecológicas do mundo vivo.

Desse modo, a organização seja ela pública ou privada necessitará para a sua sobrevivência, dentro do contexto social, de adequar-se as condições a ela imposta.

Na visão de Silva (2008, p. 40) “as organizações são feitas de pessoas [...] o componente humano faz das organizações um dos sistemas mais complexos e apresenta aos pesquisadores organizacionais [...] o seu mais crítico desafio”.

Para se tornar forte a organização deve criar e preservar uma identidade singular que a distinga no meio social, do qual sofre influências tanto do ambiente interno, a exemplo da entrada e saída de pessoas, alteração de metodologias de trabalho, introdução de novas tecnologias, como do ambiente externo o qual segundo Tachizawa (2006, p. 45-46), é formado por

um conjunto de agentes, entidades e relações que estão próximos mas fora do âmbito interno da organização, cuja atuação influencia o meio ambiente, assim como é fortemente influenciada por ele, a saber: os fornecedores de recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos); os intermediários de mercado; os clientes; os concorrentes e o público em geral.

Sendo assim, dessa identidade formada dependerá a preservação de sua essência, impedindo sua extinção.

Em sendo a organização pública, a problemática continua a mesma, pois, no modelo administrativo desenhado pela administração pública gerencial e por resultados, a instituição que não se adapta, buscando atender ao usuário dos seus serviços da melhor maneira possível, tende a extinção, pois como bem adverte Tachizawa (2006, p. 48), “nesta era da economia baseada mais no cérebro do que nos recursos físicos e materiais, as inovações e vantagens competitivas tornam-se efêmeras e transitórias em menor espaço de tempo”.

Hoje, como é sentido por todas as organizações, incluindo as públicas e em especial as educacionais, tem no capital humano, intelectual ou do conhecimento seu maior bem o que exige que deem prioridade ao gerenciamento do conhecimento

e não apenas a administração de dados ou informações, interpretando corretamente as novas gerações que estão surgindo, a exemplo da geração Internet, que traz nova cultura, valores e perfil psicológico. (TACHIZAWA, 2006, p. 48).

A gestão pública necessita muito mais que o “desenvolvimento de técnicas e a formulação de sofisticados programas administrativos” (PAULA, 2005. P. 170), pois para ser gestor é preciso habilidade de negociação, capacidade técnica e habilidade política com ações voltadas para os problemas da democracia, da representação e da participação.

Nesse contexto, a organização pública não está isolada, sofre influências dos diversos âmbitos e necessita estar a par das mudanças constantes, porém essa consciência não garante que isso ocorra, pois o modo como se dá a administração pública, presa a uma cúpula central, que dita as normas e detém o capital necessário a implementação das ações, faz com que, mesmo que exista capital humano preparado, estrutura adequada, muitas vezes se deixe de prestar um bom serviço.

Assim, o fato de o servidor não conhecer seus direitos e deveres como deveria, sendo capaz de compreender seu papel na organização pública, tem características específicas quanto à organização do trabalho, faz com que muitas vezes deixe de prestar um bom serviço, por isso interessa saber qual o papel do servidor para a administração pública.

2.2.4. O Papel do servidor público

O serviço público possui um modo especial de recrutamento de seus trabalhadores, conhecido por todos como concurso público que por meio de Edital convoca os interessados em participar dos quadros de determinada Instituição Pública para concorrerem às vagas abertas em decorrência de falecimentos, aposentadorias e demissões.

O concurso prevê os requisitos necessários àqueles que desejam concorrer às vagas. Assim, o servidor deve ter inicialmente um perfil pré determinado pela Instituição para poder se submeter a uma seleção rigorosa que terá fim com a nomeação do servidor aprovado em todas as etapas da mesma.

Ao ser nomeado, o servidor público federal terá normas guias como a Lei nº 8112/90 que conterão as regras necessárias para o entendimento de sua função. No entanto, o mero regulamento legal não é suficiente para nortear o servidor com relação à missão da Instituição, pois para isto é necessário um programa de valorização, formação e treinamento dos servidores que os tornem capazes de pesquisar, planejar, executar, avaliar e cumprir suas atribuições com competência.

Para a fixação do papel do servidor público, antes se faz necessário ter em mente, com clareza a real definição do termo servidor. Assim, é preciso remontar a história do serviço público, quando se encontra a antiga definição de funcionário público, conforme Meirelles (*apud* ACQUAVIVA, 2000, p.646) "pessoa física legalmente incumbida de exercer função administrativa de caráter público".

Atualmente, com o advento da Lei 8.112/90 – estatuto do servidor público estatutário a denominação de funcionário público foi substituída pela de servidor público, que é "pessoa legalmente investida em cargo público".

Ou, ainda conforme Di Pietro (2003, p. 433), são "pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos".

Ainda no conceito de servidor público estão compreendidos os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público, nos moldes do artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, e que são regidos por um estatuto, definidor de direitos e obrigações.

No caso dos servidores estatutários, os mesmos possuem um estatuto, fixado em lei, de modo que os novos servidores, ao serem investidos no cargo, encontram uma situação jurídica previamente delineada, a qual não pode ser modificada, mesmo com a anuência da Administração, vez que o estatuto é lei, portanto, norma pública, imperativa e imutável pelos participantes dessa relação.

Com relação aos empregados públicos também preenchem suas funções através de concurso público e submetem-se a previsão constitucional quanto à investidura, acumulação de cargos, vencimentos e determinadas garantias e obrigações, conforme o Capítulo VII da Constituição Federal de 1988, no entanto estes trabalhadores são contratados com base na CLT, porém os Estados e os Municípios não podem alterar suas garantias trabalhistas, pois somente a União, de acordo com o inciso I, artigo 22, da Constituição Federal possui competência para legislar sobre Direito do Trabalho.

No que tange aos servidores temporários, os mesmos são contratados para exercer funções temporárias, através de um regime jurídico especial a ser disciplinado em lei de cada unidade da federação, não sendo intolerável a posterior admissão deste servidor para cargo efetivo, sem o devido concurso público.

A Constituição Federal, ao tratar da administração pública, refere-se em seu art. 37, inciso I, a cargos, empregos e funções públicas, declarando-os acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei.

Conforme o artigo 3º da Lei nº 8.112/90 cargo público é "conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor",

Para Meirelles (2003, p. 395) o cargo é

o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida na lei.

Já a função pública se refere a "atribuição ou conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para execução de serviços eventuais". (MEIRELLES, 2003, p. 395)

Assim, como titular de um cargo público o servidor tem direitos e obrigações dele decorrentes. Quanto aos direitos, estes "se restringem ao exercício, às prerrogativas da função e ao subsídio ou aos vencimentos e vantagens decorrentes da investidura". (MEIRELLES, 2003, p. 402)

No que tange aos deveres que segundo Meirelles (2003, p. 445-446) são:

dever de lealdade, que exige [...]dedicação ao serviço e o integral respeito às leis e às instituições constitucionais;
dever de obediência [...] impõe o acatamento às ordens legais de seus superiores e sua fiel execução;
dever de conduta ética que [...] impõe ao servidor público a obrigação de jamais desprezar o elemento ético de sua conduta;
e outros [...]especificados nos estatutos, procurando adequar a conduta do servidor ao serviço que lhe é cometido [...].

Portanto, o papel do servidor é, sob a proteção e seguindo os preceitos legais, apreender todos os conhecimentos transmitidos pela Instituição através de seus gestores e realizar com eficiência as atribuições do seu cargo, procurando elevar com sua contribuição o nome e a imagem da organização que representa, devendo estes serem trabalhados com maior ênfase no processo de socialização, quando de sua nomeação.

2.3 A SOCIALIZAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES

Conceituar e entender o processo de socialização é imprescindível para que as organizações consigam preservar sua cultura organizacional e manter um clima harmonioso que proporcione a execução de todas as suas atividades. Por isso, nesta seção será abordado o tema da socialização que é necessário para a análise da pesquisa junto aos servidores.

2.3.1 Definindo Socialização

No intuito de descobrir a melhor definição do termo, tomam-se as palavras de Motta (1993 *apud* por GONTIJO, 2005, p.44) de que socialização “é um processo contínuo que se inicia antes mesmo da entrada do indivíduo na empresa e continua durante toda a sua permanência na organização”.

Para Levy Jr. (1973 *apud* SILVA e outros),

a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo ao longo da vida aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável, hábitos estes que não são inatos.

Segundo Shein (*apud* GONTIJO, 2005, p.43) a socialização organizacional “pode estar associado ao processo no qual um novo membro aprende os sistemas

de valores, as normas e os padrões de comportamento demandados pela sociedade, por uma organização ou pelo grupo no qual está entrando”.

Desta feita, Gontijo (2005, p.43) acredita que,

pelo fato de envolver, tanto elementos objetivos, como subjetivos, com implicações na vida afetiva, educacional e profissional do indivíduo, a socialização organizacional é tida como um processo, muitas vezes, complexo de ser descrito e conduzido”.

Por sua vez, Shein (1988 apud GONTIJO, 2005, p.46-47) diz que,

a organização utiliza o processo de socialização para desfazer certos valores antigos dos novatos e criar novos valores, visto que a eficácia desse processo pode ser determinada mediante a lealdade do empregado, do seu comprometimento e de sua produtividade.

Como se vê, o processo de socialização é essencial a cultura e ao clima organizacional, pois é ele quem vai dar o necessário entrosamento entre os servidores de qualquer organização, por isso sua importância se prende a “fazer com que os empregados cumpram com os objetivos que lhe foram estabelecidos na hora em que foram contratados, fazer também que tenham um bom convívio com os seus companheiros de trabalho”. (OLIVEIRA, 2002, p. 207)

A socialização facilita que o servidor assimile os valores e normas da Instituição em que trabalha, além de favorecer a integração entre os membros criando um clima favorável a execução das atividades e ao cumprimento de todas as atividades da Instituição.

Portanto, ao se perceber o importante papel exercido pela socialização para o servidor e para a organização é preciso conhecer um pouco mais sobre esse processo voltado para o serviço público o que será estudado na próxima seção.

2.3.2 A socialização no serviço público

A cultura organizacional é necessária para a definição e constância dos comportamentos que precisam ser aceitos pela maior parte do grupo social e que determinam os alicerces estruturais de uma organização, refutando todos os comportamentos inadequados e não aceitos pela sociedade.

Segundo Silva (2011, p.1), “o processo de socialização é ferramenta chave para inserir a cultura da organização no trabalho dos funcionários e ajustá-la a cada mudança organizacional, preservando o pensamento cultural de seus criadores”.

Nesse contexto, a cultura organizacional no setor público traz uma série de peculiaridades determinadas por regras de caráter impessoal. Assim, os fenômenos organizacionais e sua compreensão devem ser investigados, pois a descoberta de como influenciam o ambiente externo se faz necessária para a adaptação das organizações públicas às mudanças.

Dessa forma, é a cultura que dá essa dinâmica e seu destaque nas organizações influencia na vida e nos valores das pessoas que estão a sua disposição, para onde transportam não só conhecimentos acadêmicos e técnicos, mas características pessoais e subjetivas.

Portanto, a cultura organizacional, formada por crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, é resultado de um ambiente social específico, sendo repassada aos servidores mediante os processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional.

De modo que, a cultura de uma organização sofre influência de sua instância fundadora, bem como dos momentos por que passa e das mudanças impostas com o passar do tempo, no meio social onde está instalada e das necessidades de seus clientes.

O processo de socialização é importante e necessário, devendo ser acompanhado de perto pelas organizações, pois segundo Oliveira (2006, p.215),

dependendo da cultura vigente na sociedade, interiorizada durante toda uma vida por meio da socialização, o indivíduo aceita engrossar as fileiras da mão-de-obra mal paga para ser qualificado; torna-se um artífice em busca da perfeição; ou um administrador objetivando prestígio e realização.

De tal modo que, as dimensões de uma organização burocrática são também entendidas como “expressões de poder e ideologias, à medida que os modos de organização e de operacionalização servem de instrumentos para os grupos obterem o poder e nele se manterem”. (SARAIVA, 2002)

Por isso, Gontijo (2005, p.66) esclarece que,

na entrada para uma nova organização ou na transição para um novo cargo, devido a forte necessidade de realização, aprovação e de crescimento pessoal, o novato acaba aceitando e recebendo ativamente as tensões causadas pela mudança e pelo aumento dos desafios como se fosse uma oportunidade de desenvolvimento pessoal.

O processo de socialização também é determinante para a incorporação da missão e valores da organização e pode se dá conforme Oliveira (2006, p. 219),

através da formação normativa e comportamental, [...] sendo importante na difusão (expressão) da ideologia empresarial que [...] é um conjunto de ideais e princípios normativos que a empresa instila nos trabalhadores e de cuja assimilação dependerá a manifestação laboral de cada um.

Diante da necessidade de conhecer como se dá o processo de socialização nas organizações, vários estudiosos desenvolveram modelos de estágios de socialização, a exemplo de Feldman, Buchanam, Porte-Lawer, Hackman e Shein, todos comentados no trabalho de Gontijo (2005), dos quais o que mais se aproxima da proposta deste trabalho é o de Feldman (1976 *apud* GONTIJO, 2005, p.46) segundo o qual este processo está dividido em três estágios, conforme segue:

Estágio um: socialização antecipatória [...] que compreende todo o aprendizado que ocorre antes de o novato entrar na organização. Nesse estágio, o indivíduo busca um conjunto de informações sobre a organização e seu possível trabalho criando também diversas expectativas [...];
Estágio dois: acomodação [...] que se caracteriza pela percepção do indivíduo quanto ao que a organização realmente apresenta e como pode ele, tornar-se um membro dessa organização. Existem [...] quatro eventos importantes nessa fase: 1) iniciação ao trabalho por meio do aprendizado de novas tarefas [...]; 2) iniciação ao grupo por meio do estabelecimento de relações interpessoais como colegas de trabalho [...]; 3) definição mais clara do papel do novato na organização; 4) avaliação do progresso do novato na organização;

Estágio três: Administração do papel – quando [...] os novatos necessitam mediar os conflitos entre seu trabalho no grupo e seu trabalho em outros grupos para o qual são demandados.

Pode-se observar que todos os estágios anteriormente citados são distintos entre si e requerem dos gestores atitudes que sejam capazes de facilitar a melhor adaptação do servidor em cada uma delas da melhor maneira possível. Os estágios um e dois representam o processo de socialização com suas angústias individuais, dúvidas e necessidade de informação e é no estágio três, quando realmente se tem a dimensão de seu verdadeiro papel.

Por fim, a socialização é o processo responsável por colocar o servidor a par da cultura existente na organização e se dá basicamente através da integração e da interação que serão comentadas na próxima seção.

2.3.3 Integração e interação dos servidores

O ser humano é essencialmente um ser social e cultural. Social, pois a partir do momento de seu nascimento, sua sobrevivência depende da interdependência com os demais, passando durante toda a sua vida por um aprendizado constante e contínuo extremamente necessário para o seu desenvolvimento nos diversos grupos num processo de adaptação e integração responsáveis por seu sucesso ou fracasso.

Nos primeiros anos de vida, recebe de sua família, primeiro grupo a que pertence, os primeiros aprendizados que servirão mais tarde no enfrentamento de grupos cada vez mais amplos e diversos. Na fase adulta, dono de seus próprios caminhos, preparado ou não pelo meio escolar tem a necessidade de adentrar no mundo do trabalho.

Ao adentrar em qualquer organização, o trabalhador precisa com urgência adaptar-se a sua cultura, seus valores, políticas e procedimentos que regem o processo de trabalho e as relações a ele inerentes, daí porque Tristão (2000) levanta a necessidade de uma "organização das pessoas, de modo a trabalharem em

conjunto, com comprometimento e responsabilidade e, acima de tudo orientadas para resultados, é um componente básico para o processo de mudança.”

Nesse contexto, alguns conceitos são essenciais para a relação que se estabelece entre as organizações e seus servidores, quais sejam integração e interação, donde aquele significa “ato ou efeito de integrar(-se); ação ou política que visa integrar em um grupo as minorias raciais” e este é “ação que se exerce mutuamente entre duas ou mais coisas, ou duas ou mais pessoas, ação recíproca”. (FERREIRA, 1988, p.365)

A integração pode se dar segundo Pontes (2008, p.187-188), de duas formas:

ambientação que é um programa menor, geralmente de algumas horas ou de um dia todo, e normalmente conduzido pela área de recursos humanos e a integração propriamente dita que é bem mais ampla que a ambientação de pessoal, na qual a chefia é o principal responsável pela condução do programa, devendo facilitar a integração do novo funcionário à equipe de trabalho, o entendimento da cultura da empresa, o conhecimento mais profundo das normas, políticas e programas e o conhecimento das pessoas com as quais irá relacionar-se.

Diante disso, Pacheco (2009, p.73) esclarece que,

os programas de ambientação ou integração são aqueles destinados a recepcionar e integrar os novos empregados, com vistas à sua inserção no contexto organizacional [...] neles são repassados a missão, visão, valores, história, cultura, estrutura organizacional e outras informações e caráter essencial para a corporação e para o novo empregado.

Por sua vez, Dayal (*apud* Pontes, 2008, p. 186) diz que,

o processo de adaptação do homem à organização, irá exigir da pessoa que: a) adapte suas próprias idéias, seus sentimentos e seu modo de trabalhar aos padrões aceitos na empresa; b) que encontre sua identidade, isto é que procure o que lhe é satisfatório e o que lhe daria maior liberdade para utilizar integralmente sua capacidade.

Assim, os autores citados entendem que o processo de ambientação visa à adaptação do servidor à realidade encontrada na Organização, de forma a atrelar as características pessoais às organizacionais.

No que se refere à interação social, Oliveira (2006, p.219) diz que “constitui um processo padronizado de conhecimento e de aculturação onde os indivíduos procuram projetar sentimentos, idéias e vontades no espaço social, junto aos seus semelhantes”.

Como visto, os dois processos são extremamente importantes para a socialização, pois a integração vai guiar e incorporar o novo membro à equipe, enquanto que a interação será responsável pela manutenção das relações no grupo organizacional.

3 METODOLOGIA

Para que toda pesquisa seja levada a efeito se faz necessário percorrer um caminho pré concebido, ou seja, saber exatamente o que se quer e o que se deve fazer para obter o resultado esperado. Este seria o método, que para Gil (2008, p.8) é o “caminho para se chegar a determinado fim”.

De modo geral, o método pode ser utilizado sobre diversos aspectos. No entanto, no que diz respeito ao método científico necessário a esta pesquisa, considera-se o conceito de Marconi e Lakatos (2007, p. 83) para quem método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido.”

Diante do objetivo de investigar o processo de socialização dos novos servidores do IFPB, Campus Sousa apresenta-se neste capítulo as escolhas metodológicas feitas para a consecução do estudo.

Trata-se de uma pesquisa que se utilizou do método de abordagem quantitativo. Para atingir ao fim proposto preferiu-se a utilização do estudo de caso exploratório e descritivo como estratégia de pesquisa por ser segundo Lopes (2006, p.119), “o estudo específico, concentrado, amplo e detalhado de um único caso [...] utilizado quando o pesquisador quer aprofundar seus estudos enfatizando um único assunto”.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de um caso único. Conforme Yin (*apud* OLIVEIRA, 2003, p.68) “o estudo de caso deve ser entendido como um estudo empírico que investiga um fenômeno em seu contexto real”.

Nesse contexto, investiga-se o fenômeno da socialização numa Instituição Pública, tendo como população alvo os novos servidores do IFPB – Campus de Sousa que foram nomeados no período de dezembro de 2009 à dezembro de 2010, por meio da análise das respostas dos próprios servidores em questionário elaborado para esta finalidade.

É válido ressaltar que esse estudo não permite generalizações de qualquer natureza, sendo suas conclusões válidas apenas para a unidade pesquisada.

3.1 CENÁRIO DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como cenário o Campus Sousa (ex-Escola Agrotécnica Federal de Sousa-PB) do Instituto Federal da Paraíba – IFPB, que está localizado no setor urbano do município de Sousa-PB.

Suas atividades foram iniciadas por meio da Portaria n.º 552, de 4 de julho de 1955, com a denominação de Colégio de Economia Doméstica Rural de Sousa que tinha o objetivo formar professores para o magistério do Curso de Extensão de Economia Rural Doméstica. A Instituição somente passou a ser denominada de Escola Agrotécnica Federal de Sousa com o Decreto n.º 83.935, de 4 de setembro de 1979.

Recentemente, por meio da Lei n.º 11.892, de 29.12.2008 procedeu-se a unificação da Escola Agrotécnica Federal e do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba, dando origem ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, órgão vinculado ao Ministério da Educação que possui além de Sousa mais 8 campi.

Nesse contexto, embora a missão dos campi seja a mesma, a de prestar serviço na área da educação de nível técnico e superior, sob as normas regedoras de âmbito geral, todos os Campi tem suas particularidades conforme as necessidades do local e da clientela receptora dos serviços.

O Campus Sousa, localizado na cidade de Sousa, sertão da Paraíba, de economia dominada pela produção agrícola, oferece cursos técnico de nível médio em Agropecuária, Agroindústria e cursos superiores de Licenciatura em Química, Bacharelado em Medicina Veterinária, Tecnologia em Agroecologia e Alimentos criados recentemente, o que exigiu a contratação através de concurso público de profissionais de diversas áreas, tais como, professores e técnicos para atender essa nova demanda.

Por outro lado, a Instituição tem passado por uma constante atualização e modernização de seus serviços, com o advento da informatização e sua implantação no Campus com o intuito de agilizar os processos referentes a matrículas, emissão de documentos, dentre outros. Além disso, a qualidade do ensino foi influenciada pela aquisição de novos veículos de transporte, de equipamentos, tais como,

equipamentos eletrônicos e de laboratórios, livros e material de expediente, que visam facilitar a aquisição de conhecimentos teóricos e práticos pelos alunos.

Quanto ao espaço físico, este tem sido modificado e ampliado constantemente para acompanhar as necessidades da clientela. Assim, em alguns anos a área construída quase duplicou, com a construção de diversos laboratórios (informática, química, alimentos), salas de aulas, ginásio, necessários ao atendimento da demanda advinda dos cursos criados.

Por fim, com relação à capacidade dos servidores da Instituição, esta é irrefutável e inegável, pois todos possuem o devido preparo em nível de conhecimentos educacionais e técnicos, porém um treinamento ou capacitação amplamente difundido no IFPB ainda dá seus primeiros passos.

Durante o último biênio 2009 – 2010 recebeu 53 (cinquenta e três) novos servidores, sendo que destes, 23 (vinte e três) servidores docentes e 30 (trinta) servidores técnico-administrativos. Estas contratações foram feitas com vistas ao atendimento da nova demanda advinda do oferecimento dos cursos superiores. Estes novos servidores foram escolhidos como amostra desta pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para que seja possível a realização da pesquisa, diante de um universo ou população definida por Gil (2008, p.88) como um “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” é necessário que se determine a amostra que, conforme o mesmo autor é “o subconjunto do universo ou da população por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”

O universo desta pesquisa foi composto por 53 servidores recém nomeados com até um ano de serviço na Instituição a fim de constatar como se deu o momento de integração destes na organização. A amostra constituiu-se de 29 servidores.

Os questionários foram enviados para o e-mail de todos os 53 (cinquenta e três) novos concursados no dia 09/04/2011 e inicialmente foi dado um prazo de quinze dias (09/04/2011 a 24/04/2011) para a resposta. Este prazo teve que ser diminuído devido ao pouco tempo disponível para a análise dos questionários e

ainda foram reenviados algumas vezes devido a falta de retorno por parte dos servidores, de modo que ao final foram devolvidos 29 (vinte e nove) questionários.

3.3 INSTRUMENTO, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como técnica de investigação para a coleta dos dados foi utilizado o questionário que para Lakatos (2007, p. 203) “é um instrumento [...] constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário foi construído com base na obra de Chaves (2003), contendo questões fechadas, num total de 18 (dezoito), sendo as questões 1, 2 e 3 elaboradas com objetivo de traçar um pequeno perfil dos servidores novatos, mas que não chegava a ser explicitadora de identidade pessoal o que favorecia o sigilo na autoria das respostas. Por sua vez, as questões de números 4 a 9 visavam entender a imagem que o servidor tinha da Instituição antes, suas perspectivas com o novo trabalho e se esta imagem foi alterada. Já as questões de números 10 a 14 procuravam verificar se os servidores passaram por processo de socialização, bem como identificar as estratégias utilizadas pela Instituição. Por fim, as questões de 15 a 18 pretendiam identificar as expectativas profissionais do servidor para o futuro, conforme o quadro 1 a seguir:

QUADRO 1: DIVISÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA POR TEMAS

Objetivos	Questões
Delinear o perfil dos novos servidores	1,2 e 3
Verificar a percepção do novo concursado sobre a imagem da organização	4,5,6,7,8 e 9
Verificar se os novos servidores passaram por processo de socialização	10,11,12,13 e 14
Levantar as expectativas profissionais para o futuro quanto à Instituição	15, 16, 17 e 18

FONTE: Dados da pesquisa (2011)

Após o recebimento dos questionários, os dados foram tratados por meio de estatística descritiva (distribuição de frequências e cálculos de percentuais),

utilizando-se a planilha eletrônica Excel e a partir dos dados, criou-se os gráficos que foram utilizados para uma melhor representação.

Os dados foram confrontados e analisados à luz da literatura revisada, conforme segue no capítulo seguinte deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS

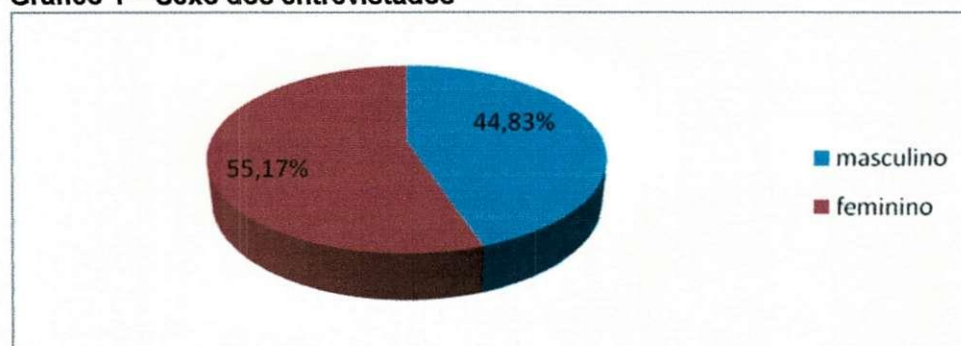
Esta seção apresenta a análise dos dados coletados com a realização da pesquisa empírica, obtidos através dos questionários aplicados junto aos novos servidores lotados no IFPB, Campus Sousa, que para tanto concordaram livremente em participar, após explicação da proposta da pesquisa.

Os dados coletados e analisados foram dispostos em gráficos a fim de permitir uma melhor visualização e conseqüentemente um melhor entendimento dos resultados encontrados na pesquisa.

4.1 O PERFIL DOS SERVIDORES

No gráfico 1 apresenta a classificação dos servidores pelo sexo onde se constata que a maioria dos servidores é do sexo feminino, com um total de 55,17%. Os outros 44,83% são do sexo masculino.

Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados



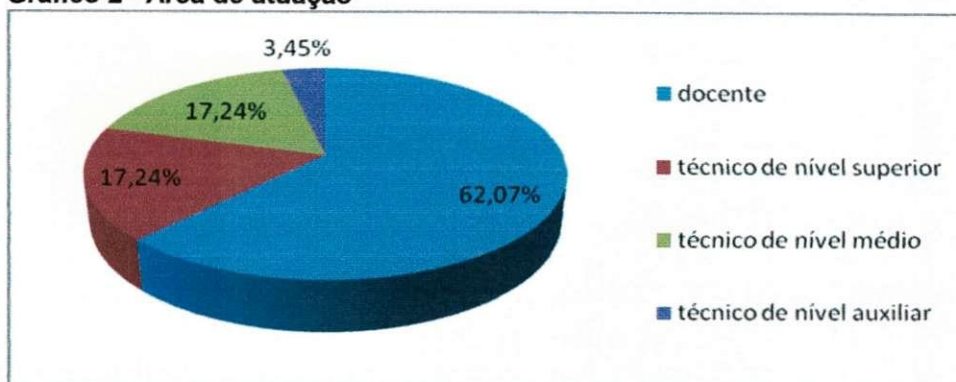
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A definição do sexo foi buscada como forma de traçar um perfil dos servidores. No entanto, não se buscou mensurar a influência desse aspecto pessoal no que diz respeito ao tema propriamente dito.

O gráfico 2, por sua vez responde a questão correspondente à área de atuação dos servidores, no qual se percebe que mais de 60% dos novos servidores são docentes, enquanto 17,24% são técnicos de nível superior, 17,24% são

técnicos de nível médio e apenas 3,45% dos servidores que responderam à pesquisa são técnicos de nível auxiliar.

Gráfico 2 - Área de atuação

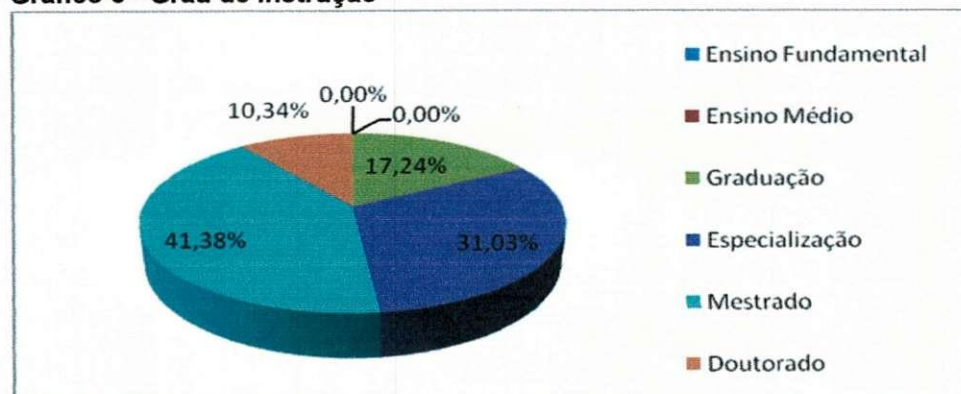


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Através deste gráfico, percebe-se o investimento da Instituição para suprir a necessidade de professores que preencham os quadros dos novos cursos criados no último ano, além de profissionais especialistas, tais como pedagogos, técnicos em assuntos educacionais, engenheiros, técnicos em laboratório, dentre outros, de onde vem uma boa parcela de técnicos de nível médio e superior.

Pelo fato de a formação dos membros também influenciar no modo como estes se adaptam a nova organização foi perguntado aos respondentes sobre sua formação acadêmica. Identificou-se como mostra o gráfico 3, que a maioria possui mestrado, num total de 41,38%, seguido por servidores com especialização que somam 31,03%, e dos que possuem doutorado, 10,34%. No entanto, nenhum dos recentes nomeados possui menos que a graduação que obteve 17,24%, pois as opções nível fundamental e médio não foram assinaladas.

Gráfico 3 - Grau de instrução



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

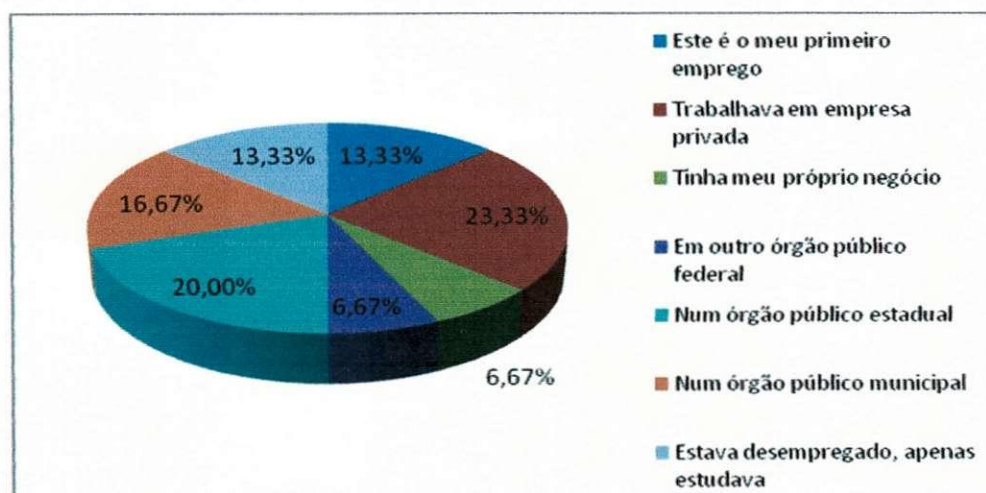
Assim, percebe-se que os servidores têm a formação necessária para exercer o cargo para o qual foram nomeados, sendo capazes em nível de conhecimentos acadêmicos colaborar com a missão da organizacional.

4.2 PERCEPÇÃO QUANTO A IMAGEM DO IFPB

Na sequência do questionário foram elaboradas as questões 4 a 9 para verificar a percepção trazida pelo novo servidor com relação a imagem da Instituição, analisando o contexto pessoal do servidor, qual atividade exercia, os motivos que os levaram a fazer concurso, as expectativas que trouxeram consigo em relação ao cargo e ainda a imagem que tinham da Instituição.

Conforme demonstra o gráfico 4, a maioria dos respondentes são oriundos de empresas privadas, num total de 23,33% e do setor público, sendo 6,67% de órgãos federais, 20% de órgãos estaduais e 16,67% do serviço público municipal formando um percentual representativo quando somado de 33,34%. Por outro lado, 13,33% estão assumindo seu primeiro emprego e 13,33% estavam desempregados.

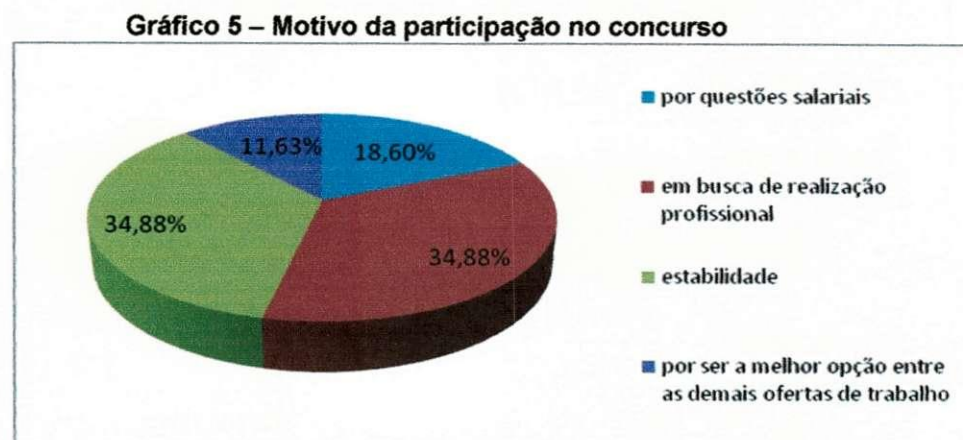
Gráfico 4 - Ocupação anterior



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pelas respostas foi possível perceber que a experiência profissional e o conhecimento da cultura organizacional de outra organização possibilita ao servidor a opinar sobre a cultura encontrada no IFPB, especialmente quanto a socialização.

O gráfico 5 tem o intuito de responder quais motivos os levaram a fazer o concurso para o IFPB, Campus Sousa, de onde foi constatada uma igualdade nos índices, pois 34,88% atribuíram sua vontade de trabalhar na Instituição à busca de realização profissional e outros 34,88% à estabilidade. Enquanto isso a questão salarial representou 18,60% e os que encontraram na Instituição a melhor opção entre as oferecidas representam um percentual de 11,63%.

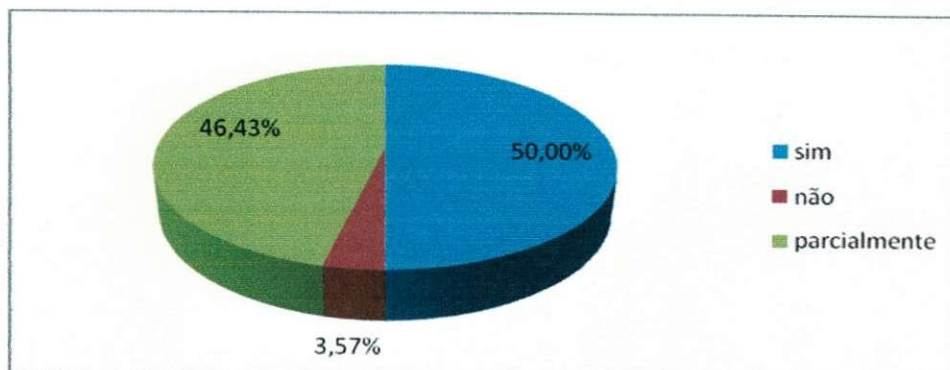


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A busca da estabilidade por grande parte dos servidores demonstra que apesar da extinção desta nas organizações públicas pela Emenda Constitucional 19/98, as pessoas que buscam os cargos públicos permanecem ainda com a ideia de que o serviço público é um emprego eterno.

De acordo com o gráfico 6, quando perguntados se suas expectativas iniciais foram atendidas, 50% dos servidores responderam que sim. No entanto, um percentual também considerável, 46,43% alegou que suas expectativas foram atendidas somente em parte e apenas 3,57% responderam não a assertiva.

Gráfico 6 - Atendimento das expectativas individuais



Fonte: Dados da pesquisa, 2011

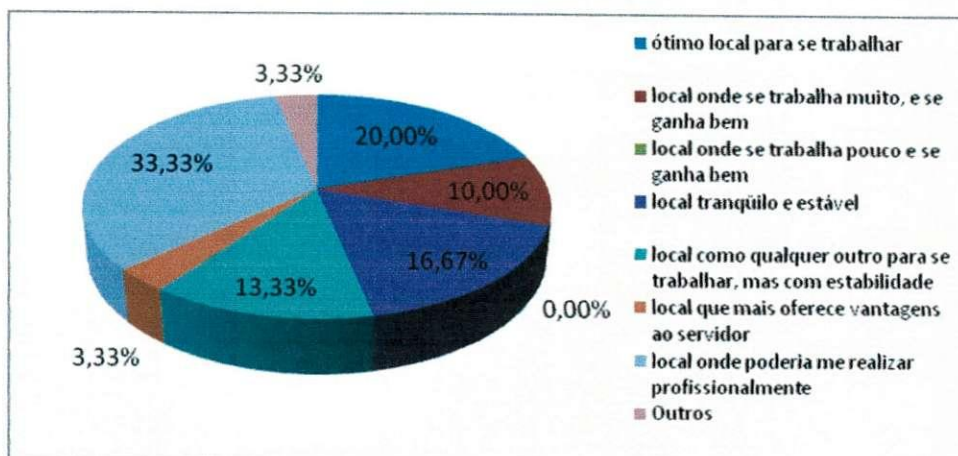
Como explanado por Matias (2008), no processo de socialização as pessoas trazem para a empresa, além de seus conhecimentos técnicos, suas emoções e expectativas diante do novo ambiente que vão influenciar na sua adaptação. Assim, foi possível verificar que as expectativas para uma grande quantidade dos servidores estão sendo atendidas, no entanto outra parcela significativa sentiu-se atendido parcialmente.

Além disso, os dados apresentados no gráfico 6 evidenciam o que pensa Gontijo (2005, p.63) ao dizer que ao mesmo tempo que o novato busca se adaptar, muitas vezes é surpreendido quando suas expectativas não se tornam realidade ou quando não é possível saber com antecipação como será o seu trabalho.

Ainda no que diz respeito à imagem da organização, as questões 7, 8 e 9 do questionário se destinaram a identificar a imagem real que a Instituição possui junto aos novos servidores após esse período de adaptação ao ambiente de trabalho.

Assim, conforme o gráfico 7, a imagem anterior da Instituição era a melhor possível, já que a maioria 33,33% acreditava ser a Instituição um local onde podia se realizar profissionalmente, enquanto 20% responderam que achavam que o IFPB era um ótimo local para se trabalhar. Outros 16,67% o consideravam um local tranquilo e estável e ainda 3,33% achavam um local que mais oferece vantagens aos seus servidores. Por outro lado, 10% dos entrevistados vêem a Instituição como um local onde se trabalha muito e se ganha bem, enquanto isso 13,33% idealizava a Instituição como qualquer outro local para se trabalhar, tendo como diferencial apenas a estabilidade.

Gráfico 7 – Imagem anterior da Instituição

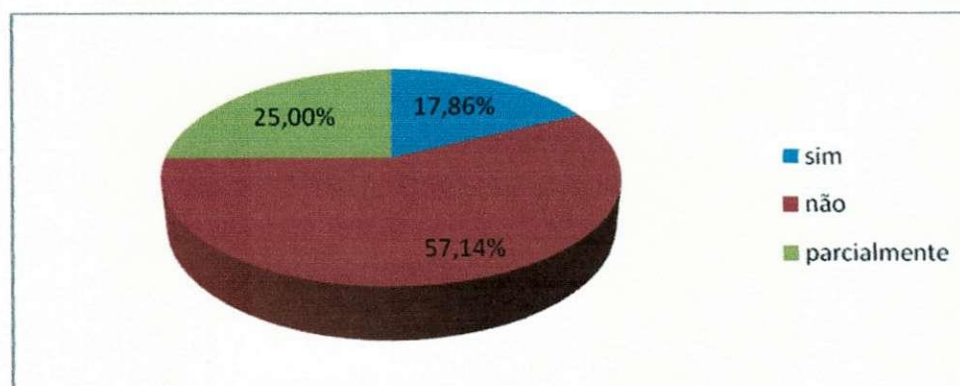


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Conforme Morgan (2010) em sua análise da organização como cultura, vários aspectos como símbolos, história, rituais e padrões de comportamento que são responsáveis por dar a idéia do que é a organização superficialmente, dando uma pista que tende a ser confirmada ou refutada com a vivência na Instituição o que se mostra bem explícito no gráfico analisado.

O gráfico 8 mostra se houve ou não alteração na imagem que os servidores tinham da Instituição, percebendo-se que os mesmos continuam confiantes na Instituição para a realização de suas expectativas pessoais e profissionais, pois a maioria, 57,14% dos respondentes afirma que a imagem institucional trazida não mudou, ao passo que 25% diz que mudou parcialmente e apenas 17,86% responderam que sim, a imagem que tinham da instituição mudou.

Gráfico 8 – Alteração da imagem após o exercício



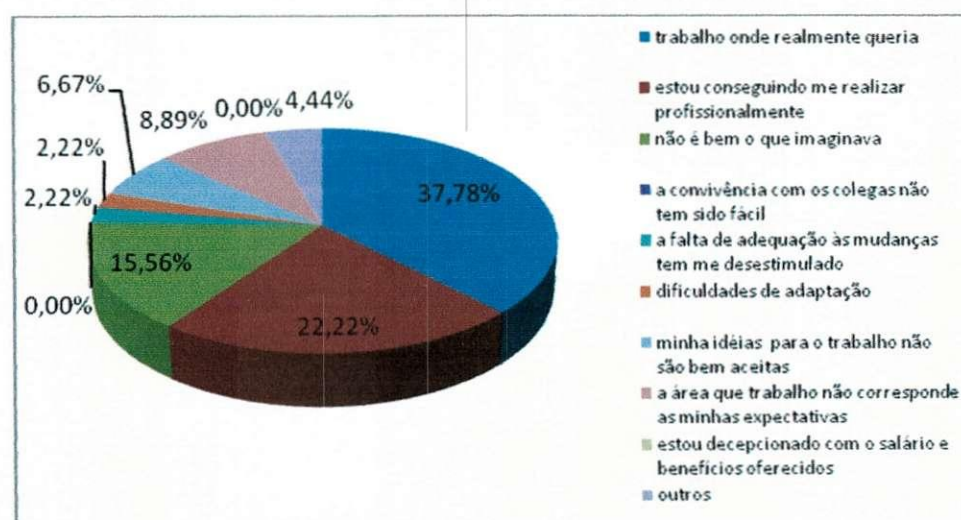
Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Como entende Motta (1997), o processo de socialização se inicia mesmo antes da entrada do indivíduo na empresa que se confirma pelo levantamento feito das expectativas dos servidores antes de serem nomeados e mais adiante quando

se investiga a existência de alteração dessa imagem ao que a maioria respondeu não.

No gráfico 9 procura-se identificar os motivos que acarretaram a alteração ou não da imagem institucional, demonstrando que há uma relação coerente entre a resposta as duas questões, pois os respondentes atribuíram a não alteração na imagem que possuíam da Instituição ao fato de trabalharem onde realmente queriam, conforme 37,78% dos entrevistados e 22,22% de estarem conseguindo a realização profissional buscada. Por outro lado, 15,56% dos respondentes sofreram mudança na imagem que trouxeram, outros 2,22% dos servidores responderam que a falta de adequação tem desestimulado e 2,22% tem dificuldades de adaptação. Dentre os respondentes, 6,67% dos novatos afirmaram que suas idéias para o trabalho não são bem aceitas, 8,89% diz que o trabalho não corresponde as suas expectativas e 4,44% alegaram que outros motivos contribuíram para a alteração ou não da imagem que possuía do IFPB. Não foram assinaladas as opções que dizem que a convivência com os colegas não tem sido fácil e a que se sentem decepcionados com salários e benefícios.

Gráfico 9 - Aspectos que contribuíram para a alteração da imagem



Fonte: Dados da pesquisa, 2011

No gráfico 9, o pensamento de Matias (2008) ao advertir que a ausência de uma dinâmica dentro da organização que proporcione uma socialização, reflete negativamente, pois gera sentimentos de desestímulo e resistência as mudanças, confirmando os dados obtidos em quantidade não tão representativa de servidores

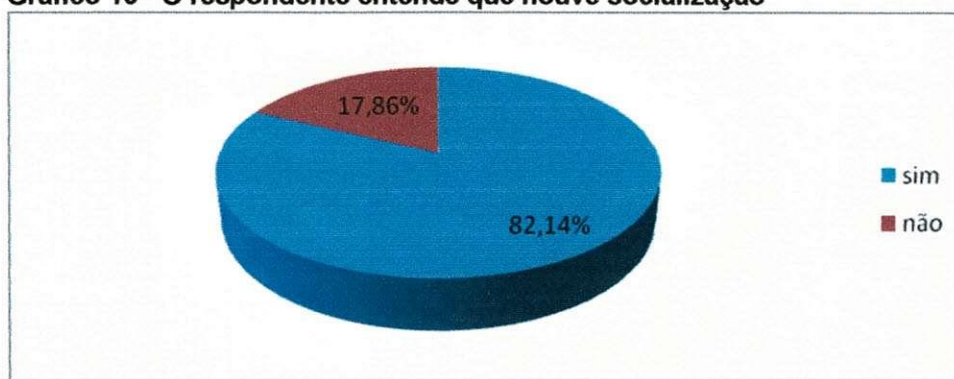
que se sentiram decepcionados, desestimulados e com dificuldades de adaptação demonstram a necessidade de reduzir ainda mais esse percentual.

4.3 PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NO IFPB

No que se refere ao processo de socialização dos novos servidores foram destinadas as questões de 10 a 14, necessárias a descoberta da existência ou não de um processo de socialização, responsável pela adaptação e interação desse novo grupo de servidores. Pontes (2008, p.185) acredita que “[...] o trabalho de recrutamento e seleção não termina no momento da admissão de um indivíduo na organização. É necessário um processo de adaptação do indivíduo à empresa e ao cargo”.

O gráfico 10 mostra as respostas dos servidores ao questionamento se estes passaram ou não por um processo de socialização, ao que a maioria, representada por 82,14% afirmaram que houve sim, e somente 17,86% afirmaram que não existiu socialização.

Gráfico 10 - O respondente entende que houve socialização

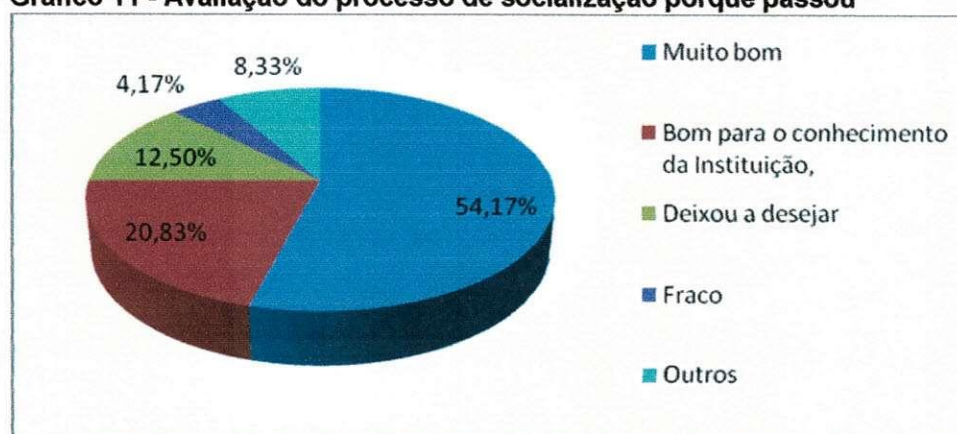


Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Segundo Oliveira (2006, p.225), “a socialização ajuda no desenvolvimento do indivíduo dentro de uma organização e na sua vida em si”. De acordo com Gontijo (2005, p.65), “para que o processo de socialização funcione eficazmente, é necessário que o indivíduo tenha conhecimento do comportamento e valores exigidos, apesar de [...] nem sempre se apresentarem de forma clara na prática”.

Conforme o gráfico 11, na avaliação dos respondentes, o processo de socialização pelo qual passaram de um modo geral foi muito bom para 54,17% dos mesmos, pois se sentiram rapidamente adaptados à Instituição e a sua atividade específica. Já outros 20,83% responderam que foi bom no que diz respeito ao conhecimento com relação a Instituição, mas deixou a desejar com relação ao treinamento na atividade específica. Enquanto isso, 12,50% afirmou que deixou a desejar, pois não proporcionou o conhecimento da Instituição, nem o treinamento para o trabalho a ser desenvolvido. Ainda 4,17% achou que a socialização oferecida pelo IFPB, Campus Sousa foi fraca por não facilitar a integração à Instituição e 8,33% assinalaram a opção outros.

Gráfico 11 - Avaliação do processo de socialização porque passou

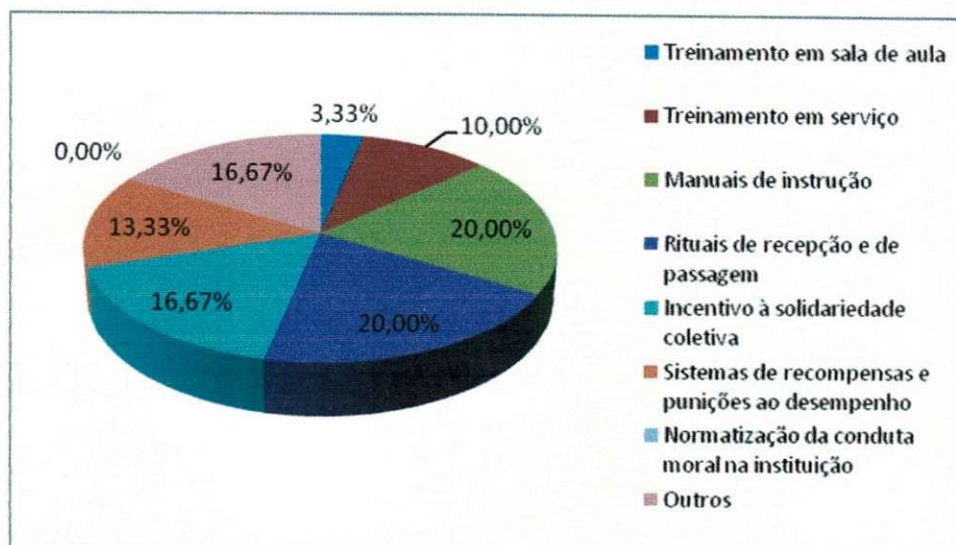


Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Diante disso, o estudo exige que se determinem quais estratégias de socialização, tais como treinamentos, rituais de recepção e passagem, manuais de instrução são usuais na Instituição objeto do estudo, por isso foi perguntado aos servidores quais das citadas, além de outras foram utilizadas com eles.

Conforme o gráfico 12, dos respondentes, 20% responderam que passaram por rituais de recepção e passagem, outros 20% receberam informações através de manuais de instrução, além de incentivo a solidariedade, no percentual de 16,67% e ainda 13,33% sistemas de recompensas e punições. A técnica menos escolhida foi o treinamento em sala de aula com 3,33% dos respondentes e quanto à opção normatização das condutas dos servidores, que não foi assinalada. A opção outros obteve um percentual razoável de 16,67%.

Gráfico 12 - Estratégias de socialização utilizadas em relação ao candidato



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Para que o processo de socialização ocorra, faz-se necessário que existam estratégias que o coloque em prática. Uma dessas estratégias é justamente colocar o servidor a par das normas e regulamentos que devem direcioná-lo na instituição, pois estes tem a possibilidade de “definir formalmente a responsabilidade de cada membro da organização e das formas de interação entre eles, fazendo com que os serviços burocráticos sejam necessariamente simples e rotineiros” (OLIVEIRA, 2006, p.42).

Os dados encontrados diante das respostas dos servidores confirmam o entendimento de Pontes (2008) quando este entende que a socialização passa por dois processos, que são a ambientação e a integração para facilitar a convivência com colegas no trabalho, e o conhecimento das normas e políticas vigentes na Instituição.

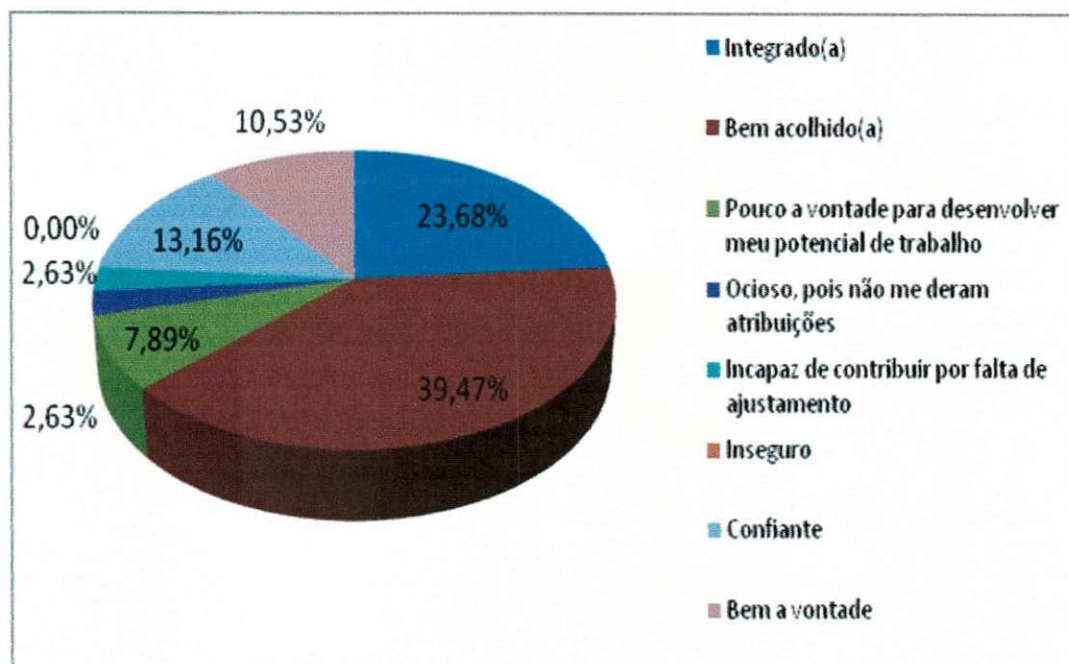
Percebe-se pela representação do gráfico 12 que muitas dessas estratégias foram utilizadas e citadas pelos servidores, uns em maior, outros com menor destaque, mostrando que existem estratégias mas não de um modo concatenado, planejado e visto por todos de modo global que sejam eficientes, pois sendo esparsas as mesmas podem dar muitas vezes a idéia de descaso da Instituição com o novo servidor.

Ainda no que diz respeito ao setor específico para o qual o servidor foi enviado e a sua recepção pelos colegas de trabalho que lá se encontravam, o gráfico 13 a seguir mostra que a maioria dos respondentes, 39,47%, confirmaram

que foram bem acolhidos e 23,68% se sentiram integrados às novas atividades do setor.

Dentre os pesquisados, 7,89% se sentiu pouco a vontade para desenvolver seu potencial na instituição, 2,63% se sentiu ocioso e sem atribuições e outros 2,63% se sentiu incapaz diante da falta de ajustamento. E por fim, para 13,16% o sentimento foi de confiança e 10,53% se sentiram bem a vontade. De todos os respondentes da pesquisa, nenhum deles afirmou sentir-se inseguro em relação ao setor de trabalho.

Gráfico 13 - Sentimento em relação ao setor



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

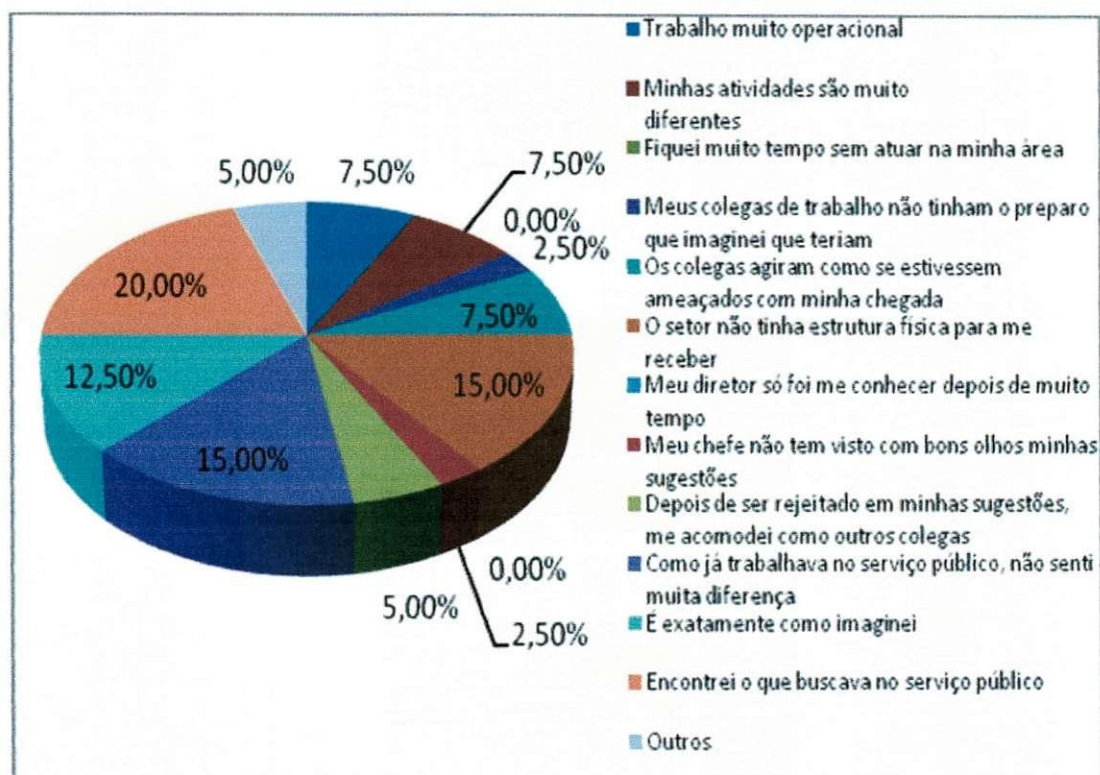
No que diz respeito especificamente ao setor de trabalho, quando solicitado que respondesse se houve diferença entre o que esperava e o que realmente encontrou no ambiente de trabalho, o gráfico 14 mostra que a maioria, 20%, encontrou o que realmente buscava na instituição, enquanto 15% afirmou que não sentiu muita diferença porque já vinha de outro órgão público, e outros 15% dos entrevistados alegaram que o setor não possuía a estrutura necessária para recebê-los.

Por outro lado, dos servidores, 12,5% afirmou que o setor é exatamente o que imaginou, 7,5% que o trabalho era muito operacional e igual percentual afirmaram que suas atividades são muito diferentes do que imaginava. Ainda foram

assinaladas por 5% dos entrevistados que após terem suas sugestões rejeitadas se acomodaram; enquanto o percentual de 2,5% afirmaram que seus colegas não tinham o preparo que imaginavam, do mesmo modo que aqueles que o chefe não tinha visto com bons olhos suas sugestões. A opção outros motivos foi marcada por 5% dos respondentes.

Por fim, não foram assinaladas as opções de que a diferença se devia ao tempo sem atuação na área e ao fato do diretor só ter conhecido os mesmos muito tempo depois.

Gráfico 14 - Diferença entre as expectativas e a realidade encontrada



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O gráfico 14, por sua vez vem demonstrar como foi o processo de socialização do servidor no seu setor específico pelo qual se nota que o percentual de pessoas que marcou alternativas que expressam negativamente esse contato com o setor supera os positivos, expressando que a Instituição deve-se voltar mais para esse aspecto da socialização a fim de concertar esse problema. Este aspecto passa principalmente por um processo de adaptação e interação entre os servidores, donde pode surgir problemas de convivência entre os colegas, tais como disputas, falta de reconhecimento, acomodação, pois o contato dentro de um grupo

de pessoas como valores e objetivos diferentes gera de algum modo este choque que pode ser resolvido com um processo de socialização adequado.

4.4 EXPECTATIVAS QUANTO AO FUTURO NO IFPB

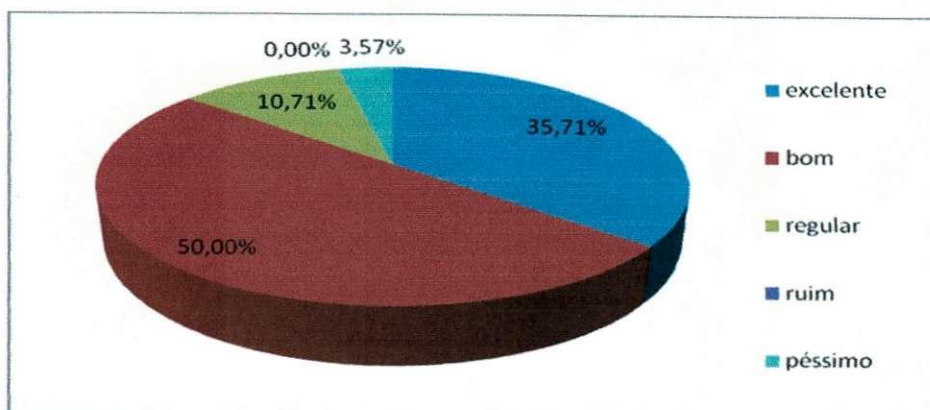
Os gráficos seguintes dizem respeito a um pequeno resumo do que foi esse estudo e faz uma avaliação racional necessária em qualquer organização para que haja a devida recepção, adaptação e interação dos novos servidores. Estes processos juntos são responsáveis pela socialização e devem ser considerados em todas as organizações.

Escolheu-se um tempo intermediário entre a entrada do servidor e o período da pesquisa que tornasse o servidor capaz de emitir uma opinião sobre o processo pelo qual passou da forma mais sincera e baseada em sua experiência pessoal.

Assim as questões 15 a 18 se destinam a formar um painel do momento atual vivido pelos novatos, buscando alcançar o objetivo de levantar as expectativas do servidor para seu futuro profissional, através do qual se pode constatar se estes estão satisfeitos com a Instituição, com o cargo e as atividades exercidas.

O gráfico 15 mostra que 50% dos servidores respondeu que foi um ano bom, seguido de 35,71% daqueles que o consideraram excelente. Outros 10,71% o consideraram regular e 3,57% péssimo. A opção ruim não foi assinalada.

Gráfico 15 - Avaliação pessoal do primeiro ano de trabalho

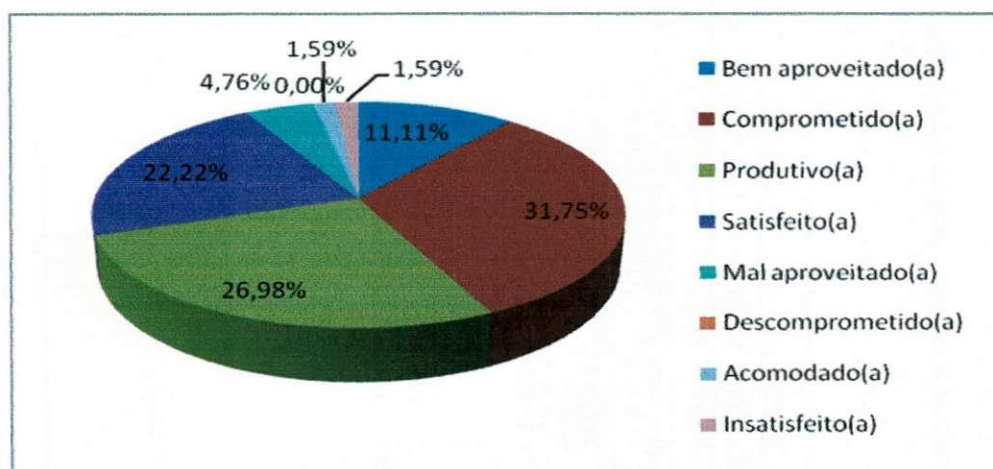


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Como visto nesta avaliação geral do grupo, o primeiro ano de trabalho decorreu para a maioria de forma satisfatória.

Em relação ao sentimento pessoal quanto a atuação profissional, no gráfico 16, os servidores demonstraram com suas respostas que se sentem comprometidos, num total de 31,75. Já 26,98% se disseram satisfeitos e ainda 22,22% se sentiam produtivos e 11,11% acham que estão sendo bem aproveitados. No entanto, 4,76% entendem que estão sendo mal aproveitados, 1,59% estão acomodados e 1,59 se sentem insatisfeitos. A opção descomprometido não foi assinalada.

Gráfico 16 - Como se sente profissionalmente



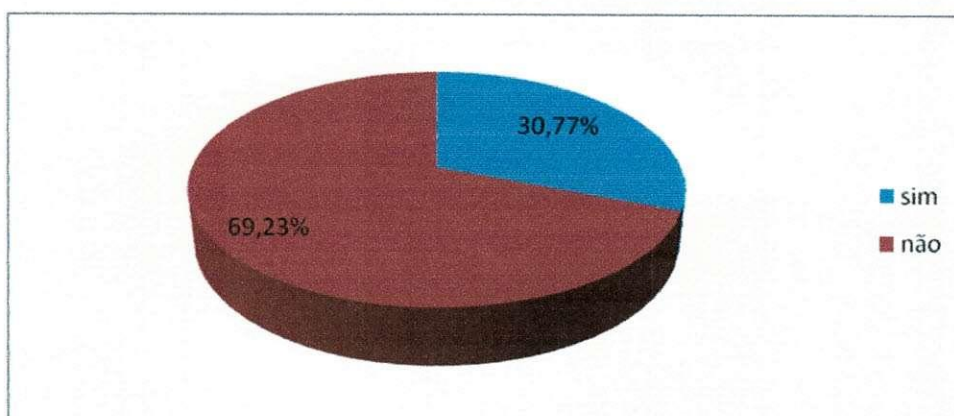
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O entendimento de Macêdo (2007) visto anteriormente de que o clima é resultado da percepção que as pessoas tem das respostas as suas demandas e perspectivas pessoais, influenciando fortemente a motivação para o trabalho, pode ser visto quando se faz a relação do gráfico 15 com o 16, pois a grande maioria dos

servidores afirmaram que o primeiro ano foi excelente ou bom, sendo quase o mesmo percentual dos servidores com características positivas em relação ao sentimento profissional.

Buscando ainda, uma análise pessoal com relação ao real aproveitamento das competências dos respondentes pela organização, estes foram questionados sobre se o seu potencial estava ou não sendo bem aproveitado, ao que como se vê no gráfico 17, 69,23% respondeu que sim, enquanto 30,77% responderam que seu potencial não está sendo aproveitado.

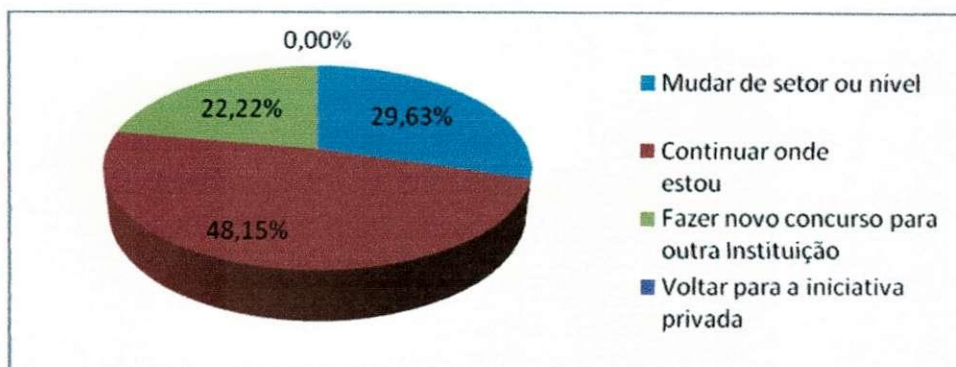
Gráfico 17 - O potencial pessoal está sendo utilizado



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Por fim, no que tange aos planos para o futuro, pelas respostas pode ser possível captar se realmente o servidor está satisfeito com o trabalho. Diante do questionamento quanto à expectativa para o futuro profissional a que se refere o gráfico 18, dos respondentes, um total de 48,15% disse que deseja continuar onde está.

O que demonstra mais uma vez o nível razoável de satisfação, enquanto outros 29,63% desejam mudar de setor ou nível, mas continuar na mesma Instituição. Já para 22,22% o objetivo é fazer concurso para outra Instituição, porém nenhum dos servidores deseja retornar para a iniciativa privada.

Gráfico 18 - Futuro profissional

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Portanto, em consequência dos dados analisados, foi possível observar que há uma forte transferência da ideologia da organização que apesar de não ter um processo de socialização pré-definido e bem planejado, consegue favorecer mesmo que indiretamente o grau de comprometimento e produtividade dos profissionais a seu dispor, de modo que sentem orgulho e satisfação no que fazem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista, o objetivo perseguido nesse estudo, que foi investigar o processo de socialização dos novos concursados do IFPB – Campus de Sousa, surgiram algumas considerações importantes a respeito do processo de socialização.

Inicialmente, é necessário lembrar que não se pretendia um estudo profundo quanto à cultura organizacional da Instituição, por ser este um assunto amplo que não interessa ao tema escolhido, mas apenas identificar a existência ou não de formas de socialização dos novos servidores, tendo em vista sua imprescindibilidade para a formação da cultura e clima organizacionais.

Quanto ao perfil dos novos concursados foi possível visualizar que são na maioria do sexo feminino, tem ótima formação acadêmica, sendo que a maioria deles possui Mestrado e advém em grande parte da iniciativa privada e de outras Instituições públicas, possuindo experiência para assumir o cargo que escolheram.

Apesar da experiência profissional da maioria dos respondentes em outras empresas ter influenciado na boa adaptação ao serviço, houve dificuldades com o setor de destino do servidor por falta de materiais. O que provavelmente deve-se ao fato do crescimento estrutural da Instituição em termos de instalações e equipamentos não ter acompanhado o aumento no número de servidores em mais de 50%.

No que se refere à imagem da organização percebeu-se que o servidor visualiza a Instituição como um ótimo local para trabalhar, sendo o trabalho tranquilo e estável, onde se ganha bem e que oferece muitas vantagens aos servidores. Esta imagem construída por meio das expectativas pessoais e profissionais não foi alterada para a maioria dos servidores quando adentrou na Instituição. Segundo os servidores, devido principalmente ao fato de trabalhar onde queriam, estarem se realizando profissionalmente e à existência de uma boa convivência no ambiente de trabalho.

A importância das estratégias de socialização para a integração do indivíduo ao grupo e à Instituição é inquestionável, pois proporciona, dentre outros benefícios, a redução das dificuldades de adaptação ao serviço e da grande rotatividade de servidores pela falta de adequação a cultura organizacional encontrada e ainda, por falta de acolhimento por parte de chefes e colegas do setor.

Desta feita, foi constatado que de um modo geral a Instituição possui estratégias de adaptação e interação dos trabalhadores, baseado em sua grande parte, no acolhimento dos mesmos pelos gestores quando de sua entrada na organização e, no setor específico, pelos colegas que exercem as mesmas atividades. Além dessas, também foram citados como forma de socialização os treinamentos, manuais de instrução e normas de conduta moral, bem como rituais de recepção e passagem.

Assim, constata-se que o processo de socialização existente na Instituição, apesar de precário, foi bem aceito pela maioria dos servidores novatos que não tiveram a imagem da Instituição alterada drasticamente quando do seu exercício, conseguindo favorecer mesmo que indiretamente seu comprometimento e sua produtividade.

Reitere-se que a análise dos dados constatou que apesar da Instituição alvo da pesquisa não ter um programa específico de socialização ou ambientação dos servidores, eles afirmaram que foram bem acolhidos, não sentiram impacto na imagem que possuíam da Instituição antes de trabalharem nela e principalmente, sentiam que seu potencial estava sendo bem utilizado.

No entanto, para que esse processo melhore cada vez mais, é imprescindível o papel do servidor, cobrando de seus gestores atividades e estratégias de interação, treinamentos, cursos, bem como a obediência dos regulamentos e normas referentes a execução de suas atividades e ao tratamento de seus colegas de trabalho e principalmente, do público usuário dos serviços do IFPB.

Este estudo foi importante para que o Campus de Sousa, do Instituto Federal da Paraíba, veja a necessidade do servidor com relação a integração ao novo ambiente de trabalho. Com a descoberta de ações que promovam a socialização, e com base nessas descobertas e necessidades evidenciadas, a Instituição poderá repensar e fortalecer essa função da gestão de pessoas, com ações mais direcionadas, planejadas, eficientes e eficazes que respondam as necessidades dos servidores em todos os aspectos e que, principalmente sejam mantidas atividades de capacitação e atualização dos conhecimentos, além de momentos de integração.

REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O modelo estrutural de gerência pública**. Rev. Adm. Pública [online]. 2008, vol.42, n.2, pp. 391-410. ISSN 0034-7612. do: 10.1590/S0034-76122008000200009.

CHAVES, Carla Simão. **Socialização organizacional**: o processo de integração de novos servidores na câmara dos deputados. 2003, 117p.

Disponível em: <bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/563> Acesso em: 10 de março de 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2003.

FARIA, A. N. de. **Organização e métodos**. 2 ed, Rio de Janeiro: LTC, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONTIJO, Maria Cecília Lemos. **Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional**: um estudo de caso como profissionais contratados por meio de programas de Trainees. 2005. 208f. Disponível em: <www.cipedya.com/web/filedownload.aspx?idfile=162231>. Acesso em: 20 abril 2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. 4ª reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MACEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; et. al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

MARINI, Caio. **O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina**. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, n. 4, p. 31-52, out./dez., 2002.

MATIAS, Pereira José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.

MÓL, Anderson Luiz Rezende, *et.al.* **Clima organizacional na Administração Pública**: um estudo da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas Universidades Federais. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas/SP. **Anais...** Campinas/SP, ANPAD, 2001, 1, CD-ROM.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 5 ed. São Paulo: LTC, 2008.

SILVA, Adiana Oliveira da; BATALHA, Eléa Carolina Sampaio, *et al* . **Estratégias de Socialização**: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Disponível em: <WWW.aedb.br/seget/artigos08/584_estrategiasdesocializacao.pdf>. Acesso em: 16 abril 2011.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE Eletrônica**, vol.43, n.3, p. 10-21, 2003.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.6, n.1, p. 187-207, 2003.

APÊNDICES